

**DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE
LA CULTURA ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA
“COMERCIALIZADORA DE GRANOS H.Y.D. SAS”**

ESTEBAN EDUARDO POVEDA CESPEDES

**UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y EMPRESARIALES
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
BOGOTÁ D.C.
2016**

**DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE
LA CULTURA ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA
“COMERCIALIZADORA DE GRANOS H.Y.D. SAS”**

ESTEBAN EDUARDO POVEDA CESPEDES

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar el título de
Administrador de Empresas**

Director:

**UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y EMPRESARIALES
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
BOGOTÁ D.C.**

2016

Nota de Aceptación

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Bogotá D.C., Febrero 22 de 2016

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	10
1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	11
1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	11
1.2 OBJETIVOS	14
1.2.1 Objetivo general	14
1.2.2 Objetivos específicos	14
1.3 JUSTIFICACIÓN	14
2. MARCO TEÓRICO	15
2.1 DEFINICIÓN Y CARACTERÍSTICAS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL	15
2.2 CLASES DE CULTURA ORGANIZACIONAL	17
2.3 DIAGNÓSTICO DE LA CULTURA SEGÚN DENISON	20
2.3.1 Involucramiento o Participación	21
2.3.2 Consistencia	22
2.3.3 Adaptabilidad	24
2.3.4 Misión	25
2.3.5 Implicaciones de la cultura en el desempeño	26
3. METODOLOGÍA	29
3.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN	29
3.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN	29
3.3 FUENTES DE INFORMACIÓN	30
3.4 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	30
3.5 INSTRUMENTOS	30

3.5.1 Encuesta	30
3.5.2 Entrevista	32
3.6 POBLACIÓN Y MUESTRA	32
3.7 PROCEDIMIENTO	32
 4. RESEÑA DE LA EMPRESA	 33
4.1 ASPECTOS GENERALES	33
4.2 FILOSOFÍA CORPORATIVA	33
4.3 ESTRUCTURA ORGÁNICA	34
4.4 PORTAFOLIO DE PRODUCTOS	35
4.5 GESTIÓN HUMANA Y CULTURA ORGANIZACIONAL	35
 5. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS	 36
5.1 PERFIL DE LOS ENCUESTADOS	36
5.2 CARACTERÍSTICA DE INVOLUCRAMIENTO	39
5.3 CARACTERÍSTICA DE CONSISTENCIA	41
5.4 CARACTERÍSTICA DE ADAPTABILIDAD	43
5.5 CARACTERÍSTICA DE MISIÓN	45
5.6 CALIFICACIÓN DEL DESEMPEÑO	46
5.7 DIAGNÓSTICO DE LAS CARACTERÍSTICAS CULTURALES	48
5.8 RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS	49
5.9 DEBILIDADES Y FORTALEZAS DETECTADAS EN LA CULTURA DE LA EMPRESA	54
 6. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO	 56
6.1 DIVULGACIÓN Y PROMOCIÓN DE LA FILOSOFÍA INSTITUCIONAL	56
6.2 COMUNICACIÓN INTERNA	57
6.3 PROMOCIÓN DEL LIDERAZGO PARTICIPATIVO	58
6.4 PROMOCIÓN DEL TRABAJO EN EQUIPO	58

6.5 PLAN DE ACCIÓN Y PRESUPUESTOS	59
CONCLUSIONES	62
RECOMENDACIONES	64
BIBLIOGRAFÍA	65

LISTA DE GRÁFICAS

	Pág.
Gráfica 1. Modelo de Cultura Organizacional de Denison	21
Gráfica 2. Organigrama de de Comercializadora de granos H. Y. D. SAS	34
Gráfica 3. Edad de los encuestados	36
Gráfica 4. Sexo de los encuestados	37
Gráfica 5. Nivel de estudios de los encuestados	37
Gráfica 6. Nivel del cargo.	38
Gráfica 7. Dependencia en que se desempeñan	38
Gráfica 8. Calificación del desempeño percibido	47
Gráfica 9. Resultados – Rasgos de la Cultura de la empresa	48

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Índices de Involucramiento	22
Cuadro 2. Índices de Consistencia	23
Cuadro 3. Índices de Adaptabilidad	24
Cuadro 4. Índices de Misión	25
Cuadro 5. Correlación entre Características culturales y Desempeño organizacional	27
Cuadro 6. Distribución de preguntas en la encuesta Denison.	30
Cuadro 7. Promedio de Involucramiento	39
Cuadro 8. Promedio Consistencia	41
Cuadro 9. Promedio Adaptabilidad	43
Cuadro 10. Promedio Misión	45
Cuadro 11. Calificación del Desempeño	47
Cuadro 12. Resultados y análisis de las entrevistas	50
Cuadro 13. Plan de acción	60
Cuadro 14. Presupuesto	61

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
ANEXO A. FORMATO DE LA ENCUESTA	67
ANEXO B. FORMATO DE LA ENTREVISTA	71
ANEXO C. REGISTRO DE DATOS - ENCUESTA	74

INTRODUCCIÓN

La cultura organizacional se refiere a los valores, creencias y actitudes compartidos por los miembros de una organización, que pueden favorecer el desempeño individual y colectivo en la medida en que haya fortaleza en ella. Esta temática es de gran importancia en la medida en que las empresas pueden considerarla como un medio para alcanzar sus objetivos corporativos.

Es por ello que esta investigación la toma como base para analizar una pequeña empresa comercializadora de alimentos ligada al sector agroindustrial, generando un diagnóstico de su cultura que posibilite diseñar unas estrategias enfocadas hacia el mejoramiento en su cultura organizacional.

Para ello la metodología empleada se fundamenta en el modelo de Denison¹ para diagnosticar la cultura organizacional, en donde se aplica una encuesta que evalúa cuatro características culturales con sus respectivos índices. Como complemento de estas encuestas se aplican entrevistas a fin de tener otra fuente de información que enriquezca el diagnóstico.

El trabajo se presenta en los siguientes capítulos. El primero se ocupa de la presentación del problema, incluyendo los objetivos y la justificación de la investigación. El segundo capítulo presenta el marco teórico, en donde se analiza la relevancia de la cultura organizacional y se expone el modelo de Denison para efectuar el diagnóstico.

El tercer capítulo muestra los aspectos de la metodología empleada. El cuarto capítulo hace una reseña de los aspectos relevantes de la empresa objeto del estudio. En el quinto capítulo se presentan los resultados tanto de la encuesta como de las entrevistas, teniendo como base el análisis que plantea el modelo de Denison. Este capítulo sintetiza en su parte final los resultados del diagnóstico efectuado.

Finalmente, el sexto capítulo exhibe la propuesta de mejoramiento de la cultura de la empresa, en donde con base en el diagnóstico se intenta contrarrestar las debilidades encontradas, por medio de una serie de estrategias con sus correspondientes actividades, plan de acción y presupuesto. Se culmina con las conclusiones y recomendaciones surgidas de la investigación.

¹ DENISON, Daniel. Cultura corporativa y productividad organizacional. Bogotá: Legis Fondo Editorial. 1999.

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

La empresa “Comercializadora de granos H.Y.D. SAS”, ubicada en el municipio de Soledad (Atlántico) se ocupa de comercializar arroz entre distribuidores mayoristas de los departamentos de Atlántico y Bolívar. Cabe anotar que lo compra a granel en Meta, Casanare, Tolima y Huila y le realiza el proceso de mezclado y brillado, como última fase del proceso agroindustrial del producto, antes de venderlo por bultos a los mayoristas, con la marca H.Y.D. Esta es una PYME de carácter familiar creada en 2009, la cual cuenta en la actualidad con una planta de personal de 18 miembros.

El gerente y propietario ha tenido una formación principalmente empírica con un perfil comercial, lo que ha implicado que los aspectos administrativos de la empresa los delegue, restando importancia a lo que tiene que ver con la gestión humana y el desarrollo organizacional. Esto puede haber derivado en que en el último año se hayan profundizado una serie de problemáticas que pueden tener relación con la debilidad en su cultura organizacional. Esta aseveración se desprende de una serie de aspectos que a continuación se describen.

El primer aspecto, parte de que la cultura organizacional se entiende como el conjunto de valores fundamentales de la organización, los cuales inciden en la actitud y el desempeño individual y colectivo de los miembros. Por lo tanto, una cultura débil se asume como aquella en que los miembros de la organización no tienen claridad ni consenso acerca del carácter y la dirección que deben llevar dichos valores.²

En segundo lugar, con base en una indagación preliminar se detectó que hay un conjunto de síntomas que presenta la empresa, por los cuales se infiere la posibilidad de dicha problemática en su cultura organizacional, entre los que se destacan los siguientes:

a) Algunos de los jefes tienen un carácter extremadamente autoritario, mientras que otros son más democráticos. Esto hace que los subordinados de los primeros se encuentren insatisfechos al no tenerse en cuenta su experiencia y conocimientos sobre sus trabajos, y al considerar que algunas decisiones serían más adecuadas si se les permitiera comunicar sus ideas.

b) En razón de lo anterior, con alguna frecuencia se presenta una inadecuada coordinación entre los jefes, pues existen diferencias personales y profesionales

² GARCÍA, Claudia. *Una aproximación al concepto de cultura organizacional*. En: Universitas Psycholigiy, vol.5 no.1 Bogotá Abril de 2006, p. 166. Recuperado de: <http://www.scielo.org.co/pdf/rups/v5n1/v5n1a12.pdf>

entre ellos acerca de los criterios con que se deben tomar decisiones que afectan a sus áreas. En esta situación, el gerente deja que entre ellos traten de resolver dichos asuntos, por lo que a veces los jefes pierden motivación y compromiso para actuar de manera óptima en las decisiones.

c) La comunicación interna de la empresa falla cuando algunos jefes no auspician la comunicación hacia ellos por parte de los empleados. El hecho de no ser escuchados en sus inquietudes hace que algunos empleados pierdan motivación y se limiten a cumplir con las tareas, sin que se pueda aprovechar su iniciativa y sus conocimientos para contextualizar y soportar mejor las decisiones de los jefes.

d) En cuanto a la comunicación descendente, ésta se limita a las instrucciones propias de los procedimientos operativos y tareas que se llevan a cabo, sin que la gerencia o los jefes de área planteen con claridad unas políticas, directrices y objetivos para implicar al personal en su implementación.

Lo anterior conlleva que haya a veces fricciones entre los empleados, cuando se presentan situaciones eventuales en las que no cuentan con suficiente capacidad de actuación, no son atendidos por sus jefes y deben buscar resolver en conjunto los problemas, sin tener parámetros para el trabajo en equipo. En esos momentos se pueden presentar descoordinación o celos profesionales, y cada empleado puede buscar que prime su interés particular y no el colectivo, para que se beneficie el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

e) Aunque la empresa cuenta con una filosofía institucional escrita, con misión, visión y principios, estos no suelen ser tenidos en cuenta por muchos empleados e incluso jefes, pues desde la propia gerencia no se les ha dado el despliegue y difusión necesarios para que sirvan de guía a los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización. Para algunos, los elementos mencionados son un simple “adorno” más que una verdadera guía de la cultura que debe primar en la empresa.

f) Finalmente, se debe resaltar que la empresa no tiene un esquema de estímulos para los empleados, diferente de las respectivas remuneraciones en dinero. La gerencia y los jefes de áreas no plantean incentivos ni reconocimientos a los empleados, que les haga sentir un compromiso o pertenencia con la empresa, y que les haga motivarse para tener un mejoramiento continuo en el desempeño.

Los anteriores aspectos, pueden estar afectando el clima laboral, puesto que algunos empleados se manifiestan insatisfechos con el ambiente que reina en la empresa, tanto en las relaciones sociales como laborales. Esto puede estar incidiendo en la rotación del personal, pues en lo corrido del primer semestre año 2015 se retiraron de la empresa siete empleados, frente a sólo dos en el mismo periodo del 2014.

De la misma forma, la productividad puede verse afectada pues, como se ha señalado, la cultura organizacional incide en el desempeño individual y colectivo de los miembros. Al respecto, los indicadores muestran que hay un estancamiento entre el 2015 frente al 2014; por ejemplo, en las ventas la creación de clientes nuevos pasó de cuatro en el segundo semestre de 2014, a tres en el primer semestre de 2015, e igualmente, las toneladas de ventas promedio mensuales por vendedor pasaron de 12,4 a 12,2 comparando esos mismos periodos. Igualmente, en las áreas de compras, procesamiento y empaque no se evidencia un mejoramiento de la productividad.

Si bien el desempeño de la productividad no se puede derivar únicamente de los problemas que haya en la cultura organizacional, sí es probable que aspectos como la rotación de personal, la insatisfacción del personal, así como las implicaciones del clima laboral, tengan incidencia en ella.

Como se ha señalado, se trata de tener en consideración un conjunto de indicios o síntomas que muestran que puede haber una cultura organizacional débil en la empresa, por lo que es pertinente que se realice una evaluación de este factor con miras a producir un diagnóstico que pueda precisar los elementos puntuales y específicos en que hay problemas, para poder generar estrategias para llevar a una transformación en la cultura organizacional, para que ésta sea un instrumento a favor del cumplimiento de los objetivos que se trace la empresa.

Igualmente, a través de este panorama general de la empresa, se puede apreciar que no existe una visión compartida de los valores y creencias que deben primar para que los miembros de la empresa contribuyan desde sus actitudes y comportamientos para alcanzar los objetivos de la empresa. Esto significa que la cultura organizacional, entendida como el conjunto de valores fundamentales de la organización, resulta débil en cuanto a que sus miembros no tienen claridad ni consenso acerca del carácter y la dirección que deben llevar dichos valores.

Es por ello que se necesita efectuar una intervención en los aspectos de la cultura organizacional que lo requieran, para poder generar los cambios en ella, que favorezcan la satisfacción y el compromiso de los trabajadores con la empresa de la cual hacen parte. En este orden de ideas, esta investigación corresponde al primer paso en esa dirección, que es la elaboración del diagnóstico que aporte la información para la construcción de estrategias y acciones para producir los cambios en la cultura que lleven a eliminar sus debilidades.

La pregunta que se busca responder es:

¿Cuáles son las principales fortalezas y debilidades de la cultura organizacional de la empresa H.Y.D. SAS?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo general

Identificar los aspectos que caracterizan la cultura organizacional y plantear una propuesta para su mejoramiento, en la empresa H.Y.D. SAS.

1.2.2 Objetivos específicos

Realizar un diagnóstico que permita determinar las principales fortalezas y debilidades de la cultura organizacional de la empresa H.Y.D. SAS.

Plantear un conjunto de estrategias y acciones dirigidas a mejorar la cultura organizacional de la empresa en las características identificadas con mayor debilidad.

1.3 JUSTIFICACIÓN

El producto de este trabajo de investigación está constituido por el diagnóstico de la cultura organizacional de la empresa H.Y.D. SAS, y por la propuesta de mejoramiento. Estos elementos conforman las guías que puede utilizar la empresa para hacer que la cultura organizacional adquiera un perfil que se adecue a las necesidades de la gerencia sobre el desempeño individual y colectivo de los empleados.

Por lo tanto, el impacto del trabajo se podrá ver en un cambio de la cultura que logre consolidar una visión unificada sobre los valores y actitudes adecuadas. Con ello los empleados tendrán certidumbre sobre lo que se espera que sea la manera de ser de todos en sus trabajos y sus interrelaciones, con lo que el clima laboral puede mejorarse con unos principios y unas reglas más claras, lo que puede incidir en la satisfacción con el trabajo y el compromiso con la empresa.

Esta a su vez, tendrá el impacto de que con empleados más alineados hacia unos valores se tendrá un contexto más favorable para mejorar el desempeño y la productividad de la empresa en conjunto.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 DEFINICIÓN Y CARACTERÍSTICAS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

El concepto de cultura organizacional comenzó a afianzarse en los años 70 y 80 del siglo XX, siendo Ouchi³ uno de los primeros en abordarlo al comparar las empresas japonesas con las estadounidenses, y al considerar que es posible que variables relativas a la cultura influyan para definir el perfil competitivo de las empresas. Desde ese tiempo se han efectuado diversos estudios y publicaciones, en los que sobresale el enfoque de la cultura como una variable con implicaciones para el desempeño individual y colectivo en las organizaciones, que puede incidir en el cambio organizacional.⁴

En los años 90, Senge⁵ señala que las empresas pueden construir en su interior una visión compartida que les ayude de una manera eficaz a alcanzar su misión y a avanzar hacia sus objetivos superiores. Según el autor, los miembros llegan a actuar en la organización más por un deseo personal que por las órdenes que reciben, si están identificados con un conjunto de creencias, valores y actitudes que emergen de la empresa logrando generar aspiraciones comunes en sus colaboradores. Desde estas bases se producen definiciones como la de Petrock quien señala que:

“La cultura organizacional encarna los valores y normas que orientan la conducta de las personas y determina la dirección global de la organización. La cultura corporativa rige lo que significa la compañía, cómo asigna sus recursos, su estructura organizacional, los sistemas que utiliza, las personas que contrata, el ajuste entre los puestos y la gente, los resultados que reconoce y premia, además de lo que define como problemas y oportunidades y la forma en que trata con ellos”.⁶

A partir de esta definición se pueden identificar los cuatro componentes esenciales que configuran la cultura organizacional, los cuales son:

1. *“Los patrones de conducta compartidos, que constituyen la línea de partida de la cultura.*
2. *Las suposiciones y creencias compartidas, que son el fundamento de la cultura.*

³ OUCHI, W. Teoría Z: como pueden las empresas hacer frente al desafío japonés. Bogotá: Norma. 1982.

⁴ DÍEZ, Javier. Evaluación de la cultura en la organización (en línea). P. 58. Recuperado de: <http://biblioteca.ucm.es/tesis/19911996/S/5/S5010801.pdf>

⁵ SENGE, P. La Quinta Disciplina. Garnica. España. 1993. P. 15-20

⁶ PETROCK, Frank. Cultura Corporativa. México: AHIDOS. 1994. P. 64

3. *Los valores compartidos, que aportan los criterios para tomar decisiones, y*
4. *Las normas compartidas, que son los impulsores inmediatos de los patrones de conducta que constituyen la cultura*".⁷

Un aspecto relevante en el estudio de este tema es que las organizaciones pueden tener culturas fuertes o débiles. Son fuertes cuando la mayoría de los miembros de la organización comparten los valores fundamentales y se evidencia un acuerdo sobre lo que la organización es y lo que pretende para su futuro; por esta razón tiende a haber unanimidad sobre los objetivos por alcanzar, lo cual implica mayor compromiso y cohesión en su interior. Por otra parte, las organizaciones son débiles cuando dichos valores no son compartidos o no son claros para los integrantes de la organización, lo que la exime de los atributos señalados para el escenario de la cultura fuerte.⁸

Es por lo anterior, que la construcción de una cultura fuerte debe ser una prioridad en las organizaciones, por lo cual es necesario tener en cuenta cuales son los factores que inciden para su configuración o su transformación. Al respecto se pueden destacar los siguientes aspectos:

- Los fundadores: Los fundadores incorporan a la empresa sus iniciativas, principios, prioridades, la comprensión que tiene de la organización. En efecto, las empresas inician su desarrollo alrededor de los valores de sus fundadores, los cuales son primordiales en la etapa inicial de cada compañía.
- El estilo de dirección: Uno de los factores críticos de la puesta en marcha de una estrategia gerencial es el estilo de dirección, especialmente en los niveles altos. El estilo de la alta gerencia fija el tono de las interacciones entre los miembros de la organización, e influye en el sistema de comunicaciones, la toma de decisiones y la forma de dirigir el sistema total.
- Socialización de los valores organizacionales: Las organizaciones deben hacer explícitos los valores que inspiran su vida institucional. Deben divulgarlos y ser consecuentes con ellos. Así se crea cultura, viviendo los valores en cada decisión, en cada operación organizacional. No puede haber culturas neutras, es decir, sin valores. Las compañías tienen que establecer el marco axiológico que defina el comportamiento de los individuos en la institución.
- Estructura: La estructura organizacional crea cultura. Hay estructuras altas que requieren abundantes normas y procedimientos que necesitan supervisión directa y un permanente control sobre el comportamiento de

⁷ LESSEM, Ronnei. Gestión de la cultura corporativa. Madrid: Editorial Díaz de Santos, 2000. P. 155-169

⁸ ROBBINS, S. y Judge, T. Comportamiento organizacional. México: Pearson. 2013. P. 515

los miembros de la organización afectando su autonomía, como otras que ven en sentido diferente.

- **Direccionamiento estratégico:** Hay organizaciones operativas con objetivos cortoplacistas. Otras cuentan con una visión empresarial de mediano plazo y muchas otras tienen una perspectiva de largo plazo. Esta visión corporativa también influye como elemento en la configuración de la cultura organizacional.
- **Selección del talento humano:** El talento humano, su nivel educativo, su experiencia, compromiso y pertenencia a la organización representan un elemento fundamental de la cultura empresarial.

“La satisfacción personal de cada individuo en la organización, su reconocimiento como ser humano, el respeto por su dignidad, la remuneración equitativa, las oportunidades de desarrollo y la evaluación justa son componentes no sólo del clima organizacional sino de la cultura empresarial”⁹

2.2 CLASES DE CULTURA ORGANIZACIONAL.

Se pueden plantear distintos tipos de cultura organizacional en las empresas, las cuales obedecen a la configuración de los factores que se señalaron anteriormente. A continuación se exponen algunas de las clases de cultura más preponderantes que son abordados y explicados por diversos autores.

Cultura del riesgo.

Esta clase de cultura exige decisiones de gran riesgo y pasan varios años antes de que el entorno brinde una retroalimentación clara acerca de si la decisión fue correcta o no. Es una cultura de alto riesgo y retroalimentación lenta, lo que se presenta por ejemplo en muchas organizaciones de alta tecnología.¹⁰

Se caracteriza por su dinamismo y espíritu emprendedor, propensión al riesgo, innovación y desarrollo, crecimiento individual, recompensas intrínsecas, libre flujo de ideas e iniciativas, flexibilidad e individualidad, autocontrol, autogestión y empoderamiento. Sus líderes se distinguen por ser igualmente emprendedores, innovadores, creativos y arriesgados.¹¹

Cultura del apoyo.

⁹ SERNA, Humberto. Mercadeo Corporativo. Bogotá. Legis. 2008. P.12-17

¹⁰ DEAL, Terry y KENNEDY, Allan. Cultura corporativa. Los ritos y rituales en la vida de la cultura. Addison-Wesley, 1982. 52P

¹¹ TOCA, Claudia E. Asuntos Teóricos y Metodológicos de la Cultura Organizacional. Bogotá: Universidad Externado de Colombia. Recuperado de: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1591443

Esta clase de cultura depende de la confianza y el apoyo mutuos que constituyen la base fundamental de la relación entre el individuo y la organización. Las personas deben ser valoradas como seres humanos, no solo como contribuyentes del trabajo o ocupantes de roles organizacionales. Las personas trabajan en organizaciones de apoyo porque se interesan profundamente en los individuos para quienes trabajan, establecen relaciones más estrechas con sus clientes y compañeros, con comunicación abierta y de apoyo. La armonía es un valor importante, se evitan las confrontaciones.¹²

En estas organizaciones los miembros están comprometidos a colaborar y obtener resultados colectivos positivos, a observar los mandatos organizacionales basando su actuación en la confianza, la preocupación por los demás, la ayuda y un compartir permanente. Entre sus principales rasgos destacan la toma de decisiones participativa y la implementación a través de la construcción del consenso, así como la cohesión, el compromiso mutuo, la lealtad, la afiliación, la pertenencia, la cooperación, la calidez, la preocupación, la tradición, la moral y la equidad.¹³

Cultura del poder.

Se fundamenta en el supuesto de que una desigualdad de recursos es un fenómeno que ocurre en forma natural, la vida es un juego de ganadores y perdedores bien definidos. Los recursos están distribuidos en forma desigual tales como el dinero, el privilegio, la seguridad y la calidad general de vida. Se necesita un líder fuerte capaz de mantener en equilibrio el sistema, que sea muy firme, pero justos y generosos con sus seguidores leales. Existe una aceptación de la estructura jerárquica de la empresa. Las culturas del poder están ajustadas normalmente a organizaciones empresariales que apenas comienzan, donde los líderes son los únicos que tienen la visión e impulsan el desarrollo de la organización.¹⁴

Cultura del rol (burocracia).

La cultura del rol sustituye racionalmente estructuras y sistemas derivados del poder puro. El trabajo se logra a través de la regulación de la norma. Los roles se desarrollan de manera que especifiquen las responsabilidades y retribuciones potenciales de cada persona y se instalan los sistemas apropiados para asegurar que esto se haga de manera justa. El control es remoto, a través de sistemas de delegación en vez de hacerlo mediante el poder personal del liderazgo máximo. La

¹² PANIAGUA, Yanci. Análisis de los factores organizacionales de la empresa Dolphin S.A, en los que se ve involucrada la cultura empresarial. San José: UCI. 2010. Recuperado de: <http://www.uci.ac.cr/Biblioteca/Tesis/PFGMAP767.pdf>

¹³ TOCA, Claudia E. Op. Cit. 2P

¹⁴ HARRISON, R., Stokes, H. Diagnóstico de la cultura organizacional. San Francisco, CA: Pfeiffer & Co. 1992.

cultura del rol bien manejada proporciona estabilidad, justicia, y eficiencia. Las personas están protegidas de decisiones arbitrarias tomadas en la cima, y pueden dedicar sus energías a tareas en vez de la autoprotección, puesto que el trabajo es rutinario se hacen eficientes.¹⁵

Cultura jerárquica.

Existe una estandarización y rutinización de actividades, la información fluye verticalmente y las funciones se encuentran definidas de manera clara. Los individuos cumplen con mandatos organizacionales cuando los roles son formalmente asignados a través de reglas y regulaciones. Además de una inclinación hacia la medición, priman aspectos como las políticas, las estructuras formales, las recompensas basadas en rangos, la gestión de la información, la definición de roles, la estabilidad y la seguridad laboral. El líder jerárquico se diferencia por ser coordinador, organizador, conservador y precavido.¹⁶

Cultura del logro.

En este tipo de cultura todas las personas desean hacer contribuciones significativas a su trabajo y a la sociedad y disfrutar su interacción con los clientes y compañeros de trabajo. Satisfacción por la labor bien realizada y la interacción enriquecedora con los compañeros de trabajo contribuyen las verdaderas retribuciones importantes para las personas y el trabajo debe ser organizado para permitir las retribuciones intrínsecas y las interacciones satisfactorias. Una organización de logros tiene reglas y estructuras y trabaja para servirle al sistema en vez de convertirse en un fin de sí misma. En esta cultura se deben desarrollar situaciones de trabajo que comprometan a las personas de manera seria, que les ayuden a sentir que están contribuyendo al logro de una meta importante, articulada dentro de una clara formulación de la misión, que permite que las personas se organicen en equipos de trabajo por autogestión con gerentes disponibles para brindar apoyo y asistencia técnica cuando sea necesario, donde la comunicación es abierta y donde las personas tengan la oportunidad de aprender y crecer a nivel laboral.¹⁷

Cultura orientada al mercado.

Su aspiración central consiste en ganar clientes y consumidores ofreciendo productos, servicios, procesos y tecnologías acordes con las demandas del mercado. La colectividad que opera bajo este modelo se orienta hacia la producción, la competencia, el logro de metas y tareas, la investigación, el conocimiento y la

¹⁵ PANIAGUA, Yanci. Op. Cit. P. 2

¹⁶ TOCA, Claudia E. Op. Cit. P. 3

¹⁷ PANIAGUA, Yanci. Op. Cit. P. 3

información. Los líderes en esta cultura son netamente productores, directivos y enfocados hacia las metas.¹⁸

Para abordar el estudio de la cultura organizacional de una empresa en particular diferentes autores han desarrollado sus modelos con miras a efectuar el proceso de diagnóstico con el cual se puedan identificar las tendencias y características principales de su cultura. En tal sentido, para esta investigación se toma como base el modelo desarrollado por Denison, que se expone a continuación.

2.3 DIAGNÓSTICO DE LA CULTURA SEGÚN DENISON

Daniel Denison elaboró, con base en múltiples estudios y experiencias, un modelo que se usa para efectuar el diagnóstico de la cultura organizacional en las empresas. El modelo se centra en la identificación de los rasgos culturales que pueden tener un impacto relevante en el desempeño y los resultados de las empresas.¹⁹

El modelo identifica los comportamientos gerenciales y las estrategias organizacionales, con base en las creencias y supuestos fundamentales, los cuales sintetiza en cuatro características culturales, que según el autor tienen una notable influencia sobre el desempeño organizacional. Tales características son: Involucramiento, Consistencia, Adaptabilidad, y Misión.²⁰ Los aspectos centrales del modelo se representan en la gráfica 1, en donde se esquematizan las cuatro características que se han mencionado, las cuales se componen cada una de tres índices, siendo todos estos elementos lo que manifiesta la estructura de la cultura organizacional.²¹

Gráfica 1. Modelo de Cultura Organizacional de Denison

¹⁸ TOCA, Claudia E. Op. Cit. 2P

¹⁹ TEAM RESOURCES INC. Modelo Denison (en línea). Recuperado de:
http://www.tri.com.co/Cultura_organizacional_ModeloDenison.html

²⁰ BARRETO, M. y BONILLA, V. Perfil cultural y desempeño organizacional. Bogotá: Universidad de la Sabana. 2011. P. 22

²¹ BARRETO, M. 23P



Fuente: El autor, con base en <http://www.denisonconsulting.com/>

Considerando que el eje de este modelo son las cuatro características con sus respectivos índices, se explica a continuación cada uno de estos elementos.

2.3.1 Involucramiento o Participación

El involucramiento o participación alude al nivel en que la empresa busca y promueve el empoderamiento de sus miembros, asignándoles no sólo responsabilidades sino las capacidades para que puedan ser más activos y aporten su mayor potencialidad. Se trata del aumento del capital humano que da valor a la propia organización al hacerlo participe de los diversos procesos. Esto además se relaciona con que la mayor participación de los empleados incide en el compromiso de los mismos hacia los objetivos de la empresa, así como con el desarrollo del sentido de pertenencia.²²

El involucramiento responde a cuestionamiento acerca de si los empleados están pensando y actuando en armonía con los objetivos de la organización, y en qué nivel se presenta un compromiso al respecto. En el modelo de Denison, esta

²² DENISON, Daniel. Cultura corporativa y productividad organizacional. Bogotá: Legis Fondo Editorial. 1999. P. 6-7

característica cultural es calificada a través de tres índices que son: Facultamiento o empoderamiento, Orientación al Equipo y Desarrollo de capacidades.²³ En el siguiente cuadro se define cada uno de dichos índices.

Cuadro 1. Índices de Involucramiento

CARACTERÍSTICA DE INVOLUCRAMIENTO	
ÍNDICES	DESCRIPCIÓN
Facultamiento	Los individuos tienen la autoridad, iniciativa y capacidad para gestionar su propio trabajo. Esto crea un sentido de pertenencia y responsabilidad hacia la organización.
Orientación al equipo	El valor se coloca en trabajar de forma cooperativa hacia objetivos comunes para que todos los empleados se sientan mutuamente responsables. La organización se basa en esfuerzo de equipo para realizar su trabajo.
Desarrollo de capacidades	La organización continuamente invierte en el desarrollo de habilidades del empleado con el fin de ser competitivo en el negocio y cumplir con las necesidades internas de la organización.

Fuente: BORDA (2011)²⁴

2.3.2 Consistencia

La consistencia es la manera en que la cultura se manifiesta con mayor o menor solidez y consenso en la empresa. Esto significa que se relaciona con la integración y la coordinación entre los miembros. Esta característica muestra el nivel en que la organización se orienta a la definición y creación de una fuerte cultura basada en sistemas compartidos de creencias, valores y símbolos que son suficientemente difundidos y puesto en ejecución en la cotidianidad de las labores de todos. Cuando no hay suficiente consistencia en la empresa, ello implica que no hay ideas compartidas sobre la razón de ser de ella, lo cual afecta el desempeño colectivo pues habrá diferencias en diversos aspectos de la participación de los miembros en los procesos.²⁵

Por lo tanto, un alto nivel de consistencia interna implica una mayor efectividad en donde se parte de unos valores fundamentales compartidos para generar con mayor fluidez mecanismos de integración, coordinación y acuerdo en las diferencias. Ante este panorama se presenta un mayor compromiso de todos, pues están

²³ BARRETO, M. P. 25

²⁴ BORDA, Ana. Diagnóstico de cultura organizacional. Bogotá, Universidad de la Sabana. 2011. P.18

²⁵ DENISON, D. P. 8-9

preestablecidos los mecanismos de actuación y el fundamento para ellos, lo cual todos comparten. De esto se desprende a su vez, la existencia de una identidad cultural de la organización que la diferencia claramente de otras, y en especial influye en el comportamiento de los miembros, pues el sistema de valores se torna en un mecanismo de control internalizado, en donde todos como deben actuar y qué se espera de ellos. Todo ello conduce a que la consistencia sea la base para generar organizaciones estables, lo cual es el eje del emprendimiento de las diversas actividades específicas que acomete la organización.²⁶ Los índices que conforman esta característica cultural son: Valores fundamentales, acuerdo, y coordinación e integración, que se definen en el siguiente cuadro.

Cuadro 2. Índices de Consistencia

CARACTERÍSTICA DE CONSISTENCIA	
ÍNDICES	DESCRIPCIÓN
Valores Fundamentales	Los miembros de la organización comparten un conjunto de valores que crean un sentido de identidad y un conjunto claro de las expectativas.
Acuerdo	Los miembros de la organización son capaces de llegar a un acuerdo sobre cuestiones fundamentales o situaciones críticas. Esto incluye tanto el nivel de acuerdo y la habilidad de conciliación en eventos adversos.
Coordinación e integración	Diferentes funciones y unidades de la organización son capaces de trabajar juntos para así lograr objetivos comunes. Los límites de la organización no deben interferir en la elaboración de un buen trabajo. También se evalúa la manera de hacer negocios, su coordinación, los alineamientos entre niveles jerárquicos, perspectivas compartidas, coordinación entre diferentes áreas y comparación interna y externa de la actuación.

Fuente: Borda (2011).²⁷

2.3.3 Adaptabilidad

²⁶ BARRETO, M. P. 25

²⁷ BORDA, A. P. 19-20

La adaptabilidad hace referencia al nivel en que la empresa cuenta con la capacidad de informarse de las exigencias del entorno del mercado y crear las acciones para transformarlas en oportunidades. Para adaptarse a su entorno las empresas deben tener empatía con sus clientes y ser capaces de emprender los cambios que la situación haga convenientes. Esta condición requiere que las empresas sean flexibles y más proclives al riesgo, lo que puede en determinadas circunstancias contraponerse a la situación de estabilidad que muchas empresas desean.²⁸

La adaptabilidad en una organización exige contar con la habilidad para sintonizarse con el entorno, captando lo que ocurre en el presente y previendo el futuro, con lo cual podrá diseñar las estrategias no sólo para su supervivencia, sino para su desarrollo, aplicando los cambios que se necesite en los procesos y en los comportamientos de los miembros. Estas organizaciones saben que dependen de la generación de valor para sus clientes, por lo que orientación a satisfacer los requerimientos de este protagonista es incuestionable.²⁹ Los tres índices que componen esta característica cultural son: Creación de Cambio, enfoque en el cliente, y aprendizaje organizacional, los cuales se definen en el siguiente cuadro.

Cuadro 3. Índices de Adaptabilidad

CARACTERÍSTICA DE ADAPTABILIDAD	
ÍNDICES	DESCRIPCIÓN
Creación de cambio	La organización es capaz de crear formas de adaptación a las nuevas necesidades. Es capaz de leer el entorno empresarial, reaccionar rápidamente a las tendencias actuales, y anticipar los cambios futuros.
Enfoque al cliente	La organización entiende y reacciona a sus clientes y provee sus necesidades futuras. En él se refleja el grado en que la organización es impulsada por la preocupación de satisfacer a sus clientes.
Aprendizaje Organizacional	La organización recibe, traduce, e interpreta las señales del entorno en oportunidades para el fomento de la innovación, adquirir conocimientos, capacidades y desarrollo.

Fuente: BORDA (2011).³⁰

2.3.4 Misión

²⁸ DENISON, D. P. 10

²⁹ BARRETO, M. P. 26

³⁰ BORDA, A. P. 20

La característica se refiere al direccionamiento que en mayor o menor grado puede tener una empresa en el largo plazo, lo cual es fundamental para darle un propósito consistente y coherente a su desempeño colectivo. Esto se expresa por medio de una visión concreta de lo que se pretende lograr. A la par debe contarse con la misión que la norma que da fundamento a la actuación presente de la organización. Tanto la visión como la misión se concretan por medio de las directrices y objetivos que ayudan a delinear las decisiones y acciones colectivas e individuales que se desarrollan en la organización.³¹

Según Barreto:

*“El sentido de la misión permite que la organización pueda darle forma al comportamiento por medio de la visualización del deseo a futuro, es decir, es lo que permite a la organización no salirse de curso en ningún momento. La definición y despliegue de la misión en la organización direcciona su comportamiento tanto en el corto y en el largo plazo”.*³²

El siguiente cuadro muestra la definición de los índices que componen esta característica cultural, los cuales son: Dirección e Intención Estratégicas, Metas y Objetivos y Visión.

Cuadro 4. Índices de Misión

CARACTERÍSTICA DE MISIÓN	
ÍNDICES	DESCRIPCIÓN
Dirección Estratégica e Intenciones	Es conveniente transmitir claramente las estratégicas de la organización con el fin de establecer el propósito de la organización, dejar en claro cómo todos pueden contribuir y "hacer su marca" en la industria.
Metas y Objetivos	Un conjunto claro de objetivos y metas pueden estar relacionadas con la misión, visión y estrategia, generando espacios y directrices que guíen el comportamiento y orienten el trabajo de los individuos de la organización.
Visión	La organización tiene una visión compartida del deseo de lo que quiere que sea la organización a futuro. Involucra valores, captura los pensamientos y sentimientos de la gente que compone la organización, es decir, es el deseo que comparten los

³¹ DENISON, D. P. 12-13

³² BARRETO, M. 26P

	fundadores de las organizaciones y hacia donde se ven.
--	--

Fuente: BORDA (2011)³³

2.3.5 Implicación de la cultura organizacional en el desempeño

Según los planteamientos de Denison, se puede identificar una relación entre algunos rasgos de la cultura organizacional y el desempeño que se puede esperar de la empresa. Según los resultados de sus múltiples estudios, este autor identifica las siguientes relaciones:

- La rentabilidad sobre los activos se soporta en las características de Involucramiento y de Misión.
- El crecimiento de las ventas se soporta en las características de Adaptabilidad y de Misión.
- La participación del mercado se soporta en la Misión y en la Adaptabilidad.
- La Innovación se soporta en la Misión (principalmente en el involucramiento) y en la Adaptabilidad.
- La calidad de los productos y servicios se soporta en las características de Misión, de Involucramiento y de Consistencia.
- El desarrollo de productos e innovación se soporta en las características de Involucramiento y de Adaptabilidad.
- La satisfacción de los empleados se soporta en las características de Misión, de Involucramiento y de Consistencia.³⁴

Estas relaciones se expresan en el siguiente cuadro, en donde las celdas marcadas con doble signo indican una relación más acentuada, las que tienen un solo signo muestran una relación menor, y donde no hay signo significa que no hay relación alguna, según las investigaciones del autor.

Cuadro 5. Correlación entre Características culturales y Desempeño organizacional

DESEMPEÑO PERCIBIDO	CARACTERÍSTICAS CULTURALES
---------------------	----------------------------

³³ BORDA, A... 21P

³⁴ DENISON, D. by Neale, W. Denison Organizational Culture Survey: Facilitator Guide. EN LINEA, Disponible en: http://www.denisonconsulting.com/Docs/DOCS_A-Z/DOCS_Facilitator_Guide.Pdf

	Involucramiento	Consistencia	Adaptabilidad	Misión
Rentabilidad sobre activos	++			++
Crecimiento en ventas	+		++	++
Participación del mercado	+	+	++	++
Calidad de productos y servicios	++	++	+	++
Desarrollo de productos e innovación	++		++	
Satisfacción de los empleados	++	++	+	++

Fuente: Denison, D. y Neale, W.³⁵

Denison plantea que cada organización tiene definidos sus propios rasgos en donde se exalta una o varias de las características culturales. Todo ello va asociado con su proclividad a tener un mejor desempeño en una o varias de las áreas de desempeño señaladas en el cuadro. Frente a esta situación, las empresas tienen la posibilidad de redefinir o mejorar su cultura organizacional, lo cual incidirá en su desempeño global.

En tal sentido, hay que contar con que ante los cambios que genera la evolución del mercado es posible que la cultura organizacional deba cambiar para poder contar con supervivencia, crecimiento y desarrollo frente a los retos de un medio competitivo.

*“La realidad es que las organizaciones son sistemas sociales y por lo tanto están regidas por procesos dinámicos. La dinámica hace que el cambio sea una constante que debe de afrontar para poder sobrevivir. Aún sus elementos más arraigados como la cultura reciben el impacto de esta necesidad”.*³⁶

³⁵ DENISON, D. y NEALE, W. Denison Organizational Culture Survey: Facilitator Guide. EN LINEA, disponible en: http://www.denisonconsulting.com/Docs/DOCS_A-Z/DOCS_Facilitator_Guide.Pdf

³⁶ GARCÍA, Consuelo. Cambios en la cultura organizacional. Escuela de Ciencias Sociales y Humanidades, Campus Estado de México. 2007. Recuperado de: http://www.arearh.com/rrhh/cambio_cultura.htm

Es por ello que resulta de utilidad relevante que se elaboren diagnósticos de la cultura, con lo cual se podrán identificar las debilidades que pueden estar generando los problemas para avanzar hacia el desempeño y los resultados deseados. Teniendo claridad sobre tales debilidades será viable elaborar un plan de acción que las corrija y redireccione la cultura hacia su fortalecimiento.³⁷

3. METODOLOGÍA

3.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

³⁷ FARFÁN, María. Mejora de la cultura organizacional (en línea). Disponible en <https://blog.zyncro.com/2013/05/21/mejora-la-cultura-organizacional-en-8-pasos/>

La metodología de la investigación se basa en el desarrollo del modelo Denison, en el cual se emplea una encuesta que se aplica a los empleados, la cual tiene la finalidad de efectuar el diagnóstico de la cultura organizacional, conforme a los planteamientos descritos en el marco teórico.

Como se señaló al final del marco teórico, el instrumento de la encuesta permite conocer las percepciones de los empleados sobre un conjunto de variables, que según Denison, son claves para realizar el diagnóstico de la cultura organizacional en una empresa, en donde ellas se engloban en cuatro características culturales que son involucramiento, consistencia, adaptabilidad y misión, las cuales, según este autor, representan el fundamento del desempeño organizacional. En el modelo de Denison, cada una de estas características se mide a través de tres índices y cada uno de estos índices se mide a través de cinco ítems. Todo ello se presenta en un cuestionario que es la base para la realización del diagnóstico de cultura en cualquier organización. Dicho instrumento está estructurado en su parte central por preguntas cerradas, acerca de las prácticas o patrones de comportamiento que se llevan a cabo en la empresa.

3.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN

La investigación es de tipo descriptivo, la cual se define porque busca identificar y describir los atributos y características del objeto o fenómeno de estudio, sea un grupo, comunidad u organización, indagando las eventuales asociaciones o correlaciones entre las propiedades descritas.³⁸ El método empleado es cuantitativo, en donde la parte cuantitativa se refleja en la medición y el uso de estadísticas a través del empleo de encuestas. La parte cualitativa se expresa con la aplicación de entrevistas, con lo cual se favorece una mayor profundidad en los temas abordados.³⁹

3.3 FUENTES DE INFORMACIÓN

Se emplean fuentes información secundaria para el desarrollo del marco teórico, incluyendo libros y artículos por internet, y fuentes primarias para la investigación

³⁸MÉNDEZ, Carlos. Metodología para la investigación en ciencias económicas, administrativas y contables. Bogotá: Mc Graw Hill, 2000. p. 26

³⁹ HERNÁNDEZ- SAMPIERI, Roberto. Metodología de la Investigación. Santiago: Editorial McGraw Hill, 2010. P. 137- 235

directa con el personal de la empresa, en donde se acude a las encuestas y entrevistas para este fin.

3.4 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

La investigación se fundamenta en la aplicación de encuestas, las cuales son la base para el desarrollo del modelo Denison, que tiene la finalidad de efectuar el diagnóstico de la cultura organizacional, conforme a los planteamientos descritos en el marco teórico.

Así mismo, se realizaron entrevistas con el fin de obtener información con mayor profundidad, acerca de las percepciones del personal sobre la cultura organizacional. Estas entrevistas se aplicaron a un empleado del área de compras, uno del área de ventas, y uno del área administrativa, que son las de áreas de mayor relevancia en la organización.

3.5 INSTRUMENTOS

3.5.1 Encuesta

La encuesta diseñada por Denison empleada en esta investigación se aprecia en el anexo A. Su objetivo es la recolección de información para producir el diagnóstico de la cultura organizacional. Este instrumento cuenta con preguntas que se distribuyen de la siguiente manera:

- 1) La parte que evalúa las cuatro características culturales, cada una con sus tres índices, la conforman 60 preguntas distribuidas como se muestra en el siguiente cuadro, en donde se aprecia que cada índice está compuesto de cinco ítems.

Cuadro 6. Distribución de preguntas en la encuesta Denison.

Variables	Sub-variables	No. de preguntas correspondientes
Involucramiento	Facultamiento	1 a 5
	Orientación al equipo	6 a 10
	Desarrollo de capacidades	11 a 15
Consistencia	Valores centrales	16 a 20
	Acuerdo	21 a 25
	Coordinación e integración	26 a 30
Adaptabilidad	Creación de cambio	31 a 35
	Enfoque en el cliente	36 a 40
	Aprendizaje organizacional	41 a 45

Misión	Dirección e integración estratégica	46 a 50
	Objetivos y metas	51 a 55
	Visión	56 a 60

Fuente: Denison, D.⁴⁰

Las preguntas en las que se abordan las características culturales se miden teniendo en cuenta la escala de Likert, la cual se evalúa de la siguiente manera⁴¹:

Muy en desacuerdo	=	1
En desacuerdo	=	2
Neutral	=	3
De acuerdo	=	4
Totalmente de acuerdo	=	5

Cada encuestado asigna la calificación que considera a cada pregunta o ítem, y al final se calcula el promedio de calificación para cada ítem evaluado por todos los empleados. Para obtener la calificación promedio de cada índice, se promedian las calificaciones de los cinco ítems que le corresponden. Y para obtener la calificación de cada característica cultural se promedia la calificación de los tres índices correspondientes.

2) La segunda parte del cuestionario va de la pregunta 61 y a la 67, y se ocupa de conocer la evaluación que hacen los empleados acerca del desempeño de la empresa en determinadas áreas clave de la organización.

La escala de evaluación de dicho desempeño forma parte del diseño de Denison en su encuesta y es la siguiente:

Bajo	=	1 a 2
Promedio	=	3
Alto	=	4 a 5

3) La parte final va de la pregunta 68 a la 72 y corresponde a la información de los empleados encuestados, en donde se indaga; edad, sexo, educación, función en la empresa, y nivel en la organización.

3.5.2 Entrevistas

⁴⁰ DENISON, D.R. Organizational Culture Survey (DOCS), Facilitator Guide. Michigan: Published by Denison Consulting, LLC, 1996

⁴¹ NAMAKFOROSH, Nagua. Metodología de la investigación. México: Limusa, 2005.p.238

El cuestionario consta de 12 preguntas (ver en el anexo B), en donde cada una corresponde al campo de una subvariable de las características culturales planteadas por Denison. Esto significa que para cada una de las cuatro características hay tres sub-variables, por lo que resultan las 12 preguntas. El orden de la secuencia de los temas en las preguntas corresponde con el mismo orden en que se presentó dicha información en la primera parte de este texto.

3.6 POBLACIÓN Y MUESTRA

La población son todos los empleados de la empresa, los cuales son 18. La encuesta se aplica a los 18 empleados, por lo que más que una muestra se puede hablar de un censo para el desarrollo del estudio basado en las encuestas. En la primera parte del capítulo de Presentación de resultados se muestran las características de la población incluida en el estudio.

3.7 PROCEDIMIENTO

Se siguieron los siguientes pasos para la realización de la investigación:

- 1) Elaboración del marco teórico
- 2) Elaboración del marco metodológico
- 3) Diseño de los instrumentos
- 4) Aplicación de la encuesta
- 5) Aplicación de la entrevista
- 6) Tabulación y análisis de la encuesta
- 7) Análisis de la entrevista
- 8) Desarrollo del diagnóstico de la cultura
- 9) Diseño de la propuesta de mejoramiento de la cultura
- 10) Conclusiones
- 11) Presentación final

4. RESEÑA DE LA EMPRESA

4.1 ASPECTOS GENERALES

La empresa “Comercializadora de granos H.Y.D. SAS”, se encuentra localizada en el municipio de Soledad, departamento de Atlántico, y tiene como objeto social la comercialización de arroz, la cual efectúa entre distribuidores mayoristas de los departamentos de Atlántico y Bolívar. Esta es una PYME de carácter familiar y fue creada en 2009.

La empresa se abastece comprando a granel el cereal a diversos productores de los departamentos del Meta, Casanare, Tolima y Huila. En su calidad de empresa agroindustrial lleva a cabo un proceso de transformación básico que consiste en el mezclado y el brillado del grano. Posteriormente, el producto es empacado en bultos y distribuido a los mayoristas, con la marca H.Y.D.

4.2 FILOSOFÍA CORPORATIVA

La empresa tiene como misión la siguiente:

“La Comercializadora de granos H. Y. D. SAS busca satisfacer las necesidades del comercio mayorista para abastecerse de granos de la mejor calidad disponible en el mercado del país, basándose en una mejora continua de sus procesos productivos y administrativos, en donde su talento humano motivado y capacitado es el fundamento para ofrecer un servicio al cliente de excelencia”.

La visión de la empresa es la siguiente:

“La empresa se consolidará en el año 2020 en una posición de liderazgo en la distribución de arroz en la región Caribe colombiana, siendo reconocida por el alto nivel de calidad de sus productos, así como por su excelente servicio al cliente”.

Así mismo, dentro de su filosofía corporativa, la empresa cuenta con los siguientes valores empresariales:

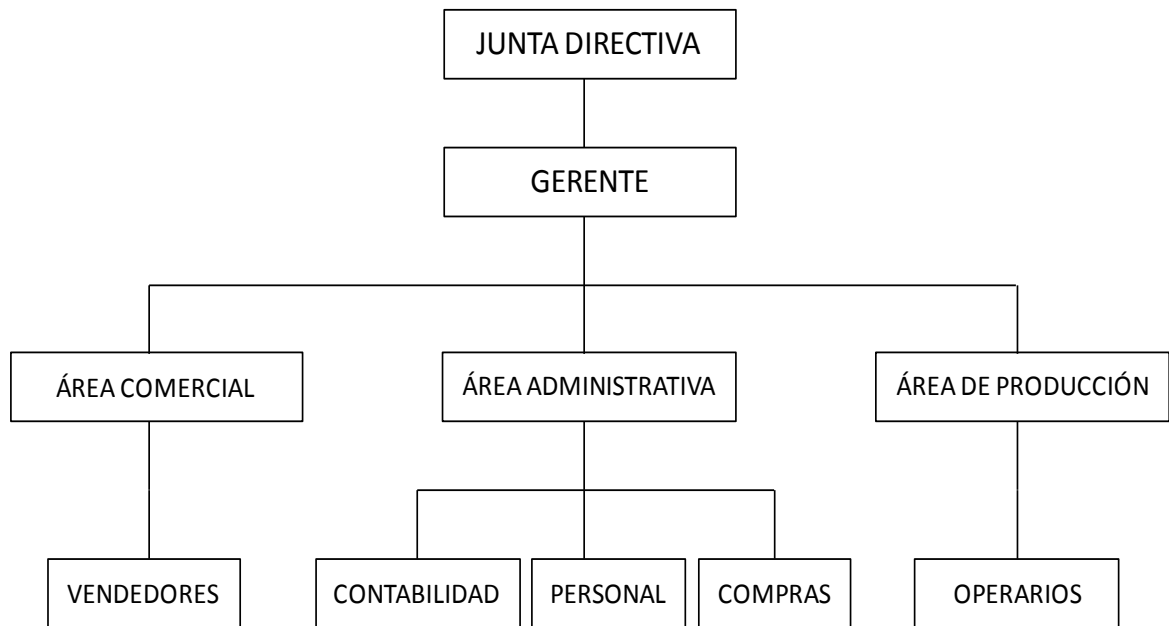
- Seguridad: Por cuanto se labora en el sector de alimentos, este valor es fundamental en su promoción y preservación.
- Calidad: Se debe corresponder y sobrepasar las expectativas de los clientes:

- Servicio: Este valor es fundamental para la diferenciación de la empresa dentro de la competencia.
- Integridad y transparencia: Frente a todas las instancias de la sociedad en que se desenvuelve la empresa, siguiendo la ley y la moral.

4.3 ESTRUCTURA ORGÁNICA

La empresa cuenta en la actualidad con una planta de personal de 18 miembros. Su estructura orgánica se plasma en la gráfica 2.

Gráfica 2. Organigrama de la empresa Comercializadora de granos H. Y. D. SAS.



Fuente: La empresa

El área comercial cuenta con un jefe y cuatro vendedores. El área de producción cuenta con un supervisor y cinco operarios. El área administrativa es dirigida por el gerente y cuenta con tres personas encargadas de las compras, y tres empleados para las otras funciones de esta área.

4.4 PORTAFOLIO DE PRODUCTOS

El portafolio de la empresa está compuesto por las siguientes variedades de sus productos:

- FEDEARROZ 50
- Colombia XXI
- FEDEARROZ 2000
- FEDEARROZ 473
- FEDEARROZ 369
- FEDEARROZ 275
- FEDEARROZ 60
- FEDEARROZ 174

4.5 GESTIÓN HUMANA Y CULTURA ORGANIZACIONAL

Con respecto al tema de la cultura organizacional de la empresa, es importante partir por señalar que las funciones de gestión humana son dirigidas por el gerente, con el apoyo de dos asistentes administrativas. Ante el hecho de la formación empírica de éste, la labor en este campo se reduce a lo básico, por lo cual el concepto de cultura organizacional es algo que no se considera relevante en los procesos de gestión humana y de gerencia.

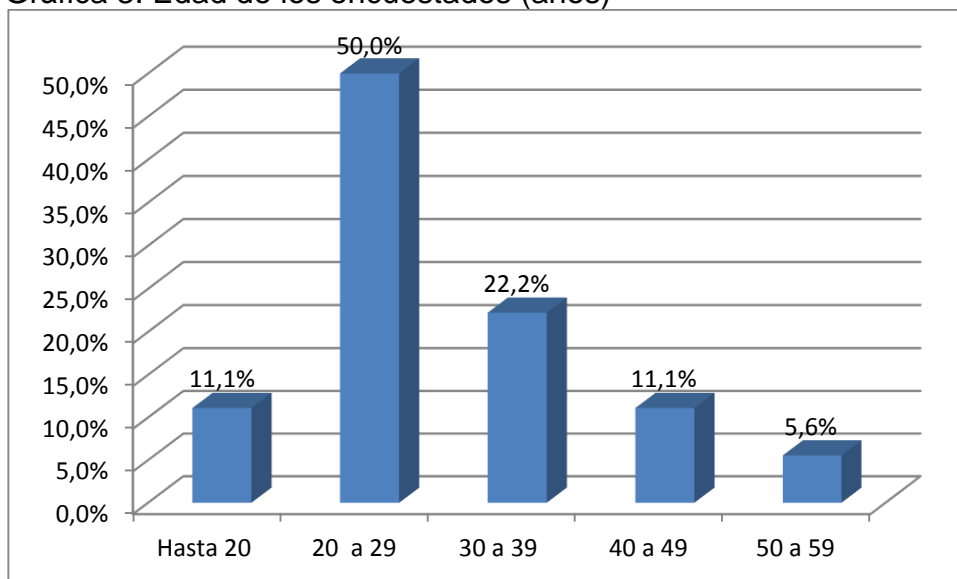
En este sentido, nunca se ha hecho algún trabajo encaminado a su diagnóstico o a su promoción en algún sentido. Así mismo, la filosofía corporativa con que se cuenta (misión, visión y valores) fue elaborada por un grupo de estudiantes en el desarrollo de una trabajo universitario, sin tener en cuenta la perspectiva del gerente ni de los empleados.

5. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

5.1 PERFIL DE LOS ENCUESTADOS

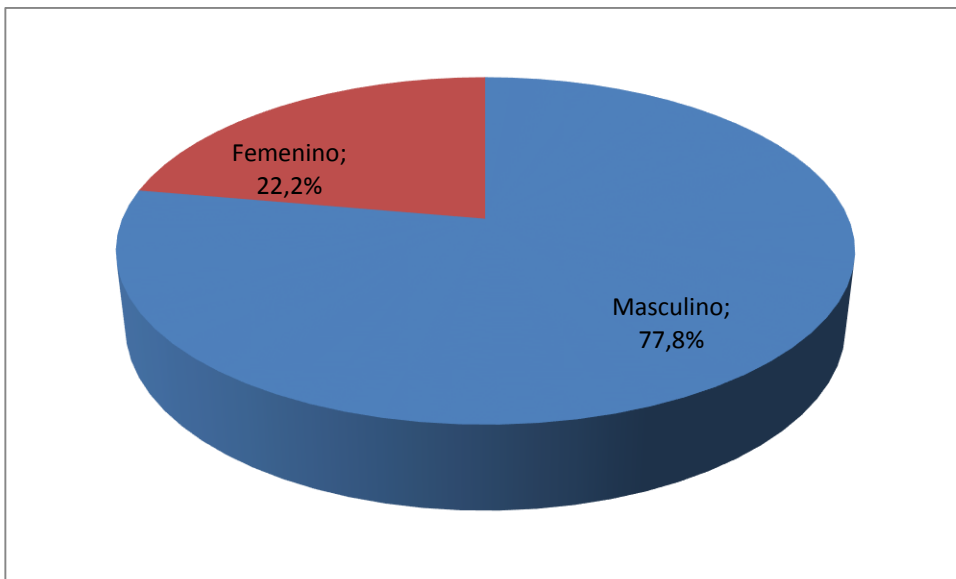
Las características de los encuestados corresponde a las preguntas que van de los números 68 a 72 en la encuesta aplicada.

Gráfica 3. Edad de los encuestados (años)



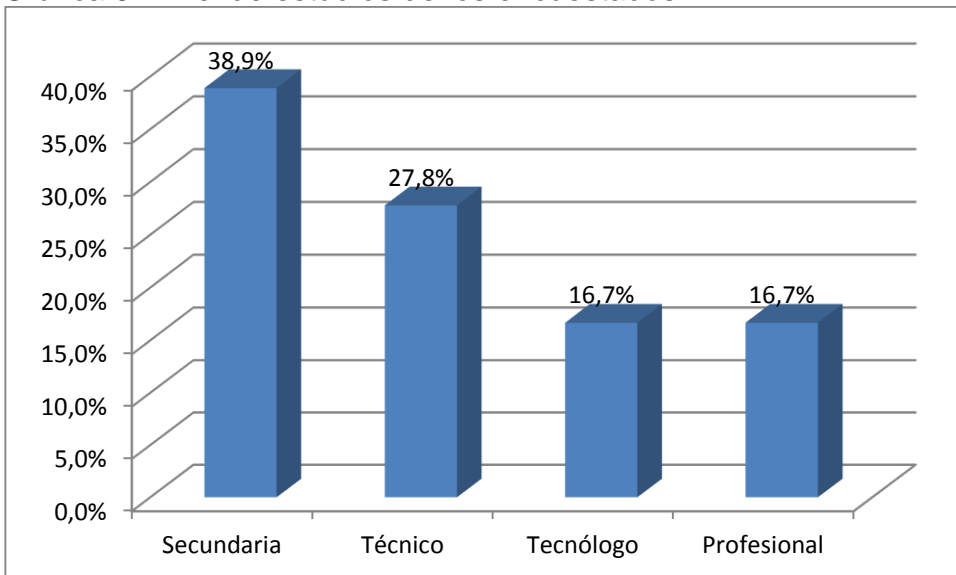
En la gráfica 3 se aprecia que la mayoría de los empleados de la empresa están en el rango entre los 20 a 29 años de edad, representando la mitad de toda la planta de personal. Así mismo, se observa que las personas de 40 años o más sólo participan con un 16,6%, lo implica que el personal está principalmente en edad laboral joven.

Gráfica 4. Sexo de los encuestados

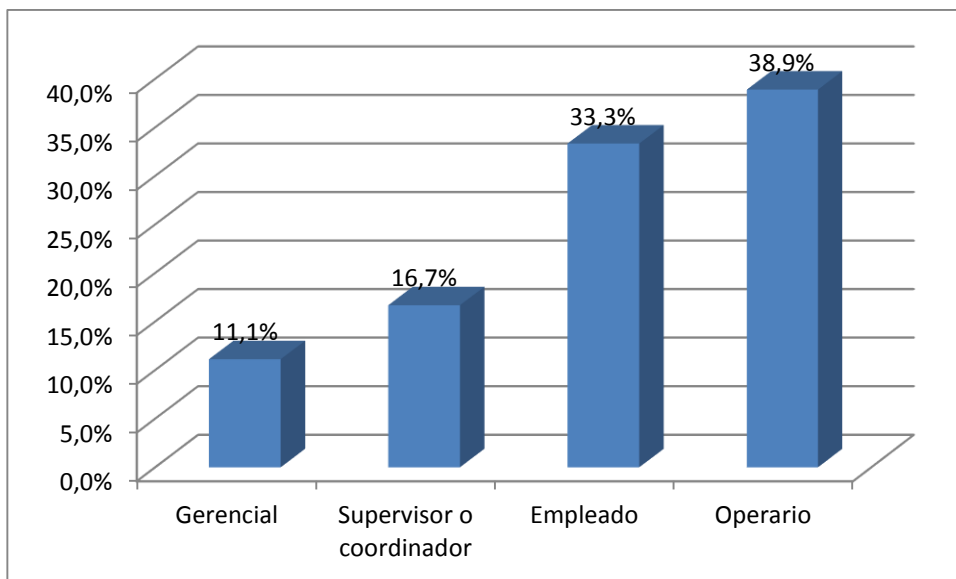


La gráfica 4 muestra que la gran mayoría del personal de la empresa son hombres, lo cual representa el 77,8% de la planta de personal.

Gráfica 5. Nivel de estudios de los encuestados



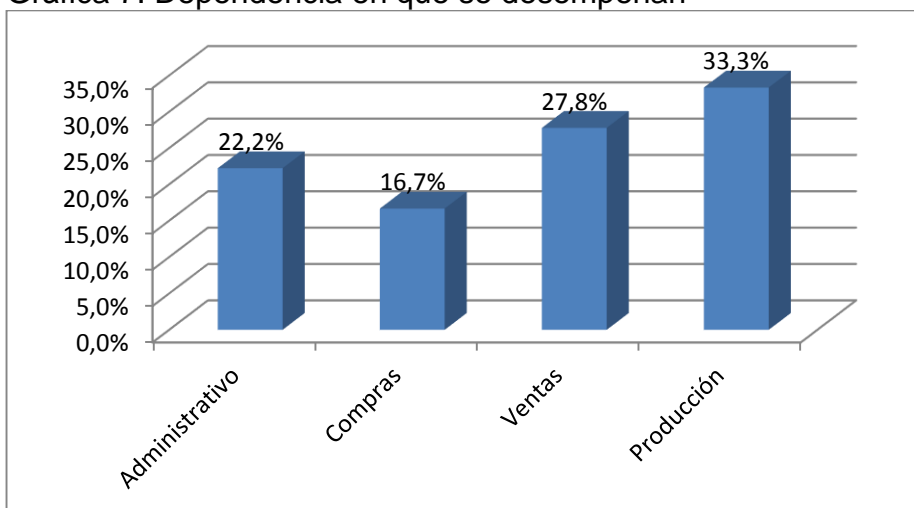
Gráfica 6. Nivel del cargo



En la gráfica 6 se muestra que el nivel de cargo más frecuente es el de operario con unos 38,9%, seguidos de los que están en la categoría de empleados, con un 33,3%. El nivel gerencial se presenta sólo en un 11,1%, siendo la minoría dentro del personal.

Con referencia a las dependencias en las que se desempeñan los miembros de la compañía, en la gráfica 7 se observa que la mayoría forman parte del área de producción con unos 33,3%, seguidos de los que integran el área de ventas con un 27,8%. Por su parte los que están adscritos al área administrativa son el tercer grupo con más integrantes, incluyendo el 22,2% de los empleados de esta empresa.

Gráfica 7. Dependencia en que se desempeñan



Teniendo en cuenta el conjunto de la información de los empleados se puede concluir que la mayoría de ellos son hombres que se incluyen principalmente en las áreas de producción y ventas, son de edad joven, la mayoría tienen educación hasta secundaria o nivel técnico, y se desempeñan como operarios o empleados.

5.2 CARACTERÍSTICA DE INVOLUCRAMIENTO

En esta característica cultural se evalúan los índices de Facultamiento, Orientación al equipo y Desarrollo de capacidades.

En la evaluación del índice de Facultamiento, las calificaciones promedio más altas se presentaron en los ítems 1 (3,17) y 4 (3,28). El ítem 1 plantea que la mayoría de los empleados se involucran activamente en su trabajo. Esto significa que en esta empresa, en la mayoría de los casos los empleados se comprometen con sus tareas. El ítem 4 plantea que todos piensan que pueden producir un impacto positivo, lo que muestra que en general los empleados tienen certeza del aporte positivo que realizan a la empresa.

Cuadro 7. Promedio de Involucramiento

GRAN PROMEDIO - INVOLUCRAMIENTO	2,89
FACULTAMIENTO	2,80
1. La mayoría de los empleados se involucran activamente en su trabajo	3,17
2. Las decisiones se toman en el nivel en donde se encuentra la información más adecuada.	2,72
3. La información se comparte ampliamente para que esté disponible para todos cuando la necesiten.	2,56
4. Todos piensan que pueden producir un impacto positivo.	3,28
5. La planificación es un proceso continuo que involucra a todos en cierto grado.	2,28
ORIENTACIÓN AL EQUIPO	2,54
6. Se alienta activamente la cooperación de todos en los diferentes niveles de la organización.	3,17
7. Las personas trabajan en equipo.	2,22
8. Las tareas se completan gracias al trabajo en equipo, no a la jerarquía o a los jefes que vigilan.	2,89
9. Los equipos de trabajo son nuestros componentes primarios o básicos.	2,28
10. El trabajo se organiza de forma que cada persona pueda ver la relación que existe entre sus funciones individuales y las metas de la organización.	2,17
DESARROLLO DE CAPACIDADES	3,32
11. La autoridad se delega para que cada uno pueda actuar por cuenta propia.	2,67
12. La capacidad de las personas está mejorando constantemente.	3,00

13. La empresa invierte continuamente para mejorar las destrezas de los empleados.	3,06
14. Las capacidades de las personas son una fuente importante de ventajas para la empresa que le ayudan a competir mejor.	3,89
15. Nunca ocurren problemas porque no tengamos las destrezas necesarias para realizar el trabajo.	4,00

Fuente: Elaboración propia. POVEDA (2016)

Con respecto al ítem con menor puntaje del índice de facultamiento, éste fue el 5 (2,28). Este plantea que la planificación es un proceso continuo que involucra a todos en cierto grado, por lo que esta afirmación no resulta correspondiente con la realidad de la organización, y lo que se presenta es que los empleados resultan ajenos al proceso de planeación, por lo que ellos se limitan a seguir las instrucciones sin conocer claramente el origen y la lógica de las directrices que reciben.

En lo que tiene que ver con el índice de orientación al equipo, el mayor puntaje de este índice se presentó en el ítem 6 (3,17), siendo el único por encima de 3,00. El ítem 6 hace referencia a que se alienta activamente la cooperación de todos en los diferentes niveles de la organización, lo cual muestra que tiende a haber un nivel medio de cooperación, en general, en la organización.

La menor calificación en este índice de orientación al equipo, fue para el ítem 10 (2,17). Este ítem plantea que en la empresa el trabajo se organiza de forma que cada persona pueda ver la relación que existe entre sus funciones individuales y las metas de la organización, lo cual muestra que hay un notable aislamiento de cada empleado en su trabajo frente a lo que ocurre en el resto de la empresa.

Otros ítems con muy bajo desempeño en el índice de orientación al equipo fueron el 9 (2,28) y el 7 (2,22). El ítem 9 se refiere a que los equipos de trabajo son nuestros componentes primarios o básicos, mientras que el ítem 7 alude a que las personas trabajan en equipo. En general se puede concluir que el trabajo en equipo representa una notable debilidad para esta empresa.

Con respecto al índice de desarrollo de capacidades, este tuvo la mayor calificación promedio entre los tres que forman parte de la característica cultural de Involucramiento. Esto fue gracias a los altos puntajes de sus ítems, donde sobresalen los ítems 14 (3,89) y 15 (4,00). El ítem 14 plantea que las capacidades de las personas son una fuente importante de ventajas para la empresa que le ayudan a competir mejor, y esto se interpreta en que se tiene clara la importancia del componente humano como base de la competitividad que puede alcanzar la empresa. Con referencia al ítem 15, éste plantea que nunca ocurren problemas porque no tengamos las destrezas necesarias para realizar el trabajo, lo cual manifiesta que el personal cuenta con las calidades requeridas para el cumplimiento de sus responsabilidades.

En el índice de desarrollo de capacidades sólo un ítem tuvo una calificación inferior a 3,00, y fue el 11 (2,67), el cual plantea que la autoridad se delega para que cada uno pueda actuar por cuenta propia. Este aspecto manifiesta que en la empresa existe un bajo nivel de delegación de responsabilidades.

5.3 CARACTERÍSTICA DE CONSISTENCIA

Esta característica se integra por los índices de valores centrales fundamentales, acuerdo y coordinación e integración. Con respecto al índice de Valores centrales fundamentales, los promedio más altos en las calificaciones se presentaron en ítems 16 (4,11) y 17 (3,947). El ítem 16 plantea que los líderes y gerentes hacen lo que dicen, lo que implica que estos son consistentes en su accionar como tales. Por su parte, el ítem 17 plantea que existe un estilo gerencial característico y un conjunto específico de prácticas gerenciales, lo que muestra que en general los empleados tienden a considerar que sus jefes suelen tener cierta homogeneidad en su estilo.

En el índice de valores centrales fundamentales también se encontró que el menor puntaje promedio se presentó en el ítem 18 (2,56), en el cual se plantea que existe un conjunto de valores claros y consistentes que gobiernen las prácticas empresariales. Esto muestra que la percepción generalizada es que no hay unos valores concretos que sean comunes a toda la organización. Aun así el índice de valores centrales fundamentales, fue el que mayor puntaje promedio obtuvo entre los tres correspondientes a la característica de consistencia.

Cuadro 8. Promedio Consistencia

GRAN PROMEDIO – CONSISTENCIA	3,03
VALORES CENTRALES FUNDAMENTALES	3,24
16. Los líderes y gerentes hacen lo que dicen.	4,11
17. Existe un estilo gerencial característico y un conjunto específico de prácticas gerenciales.	3,94
18. Existe un conjunto de valores claros y consistentes que gobiernen nuestras prácticas empresariales.	2,56
19. Si ignoramos nuestros valores básicos nos metemos en un aprieto.	2,89
20. Existe un código de ética que guía nuestro comportamiento y nos indica lo que debemos y no debemos hacer.	2,72
ACUERDO	3,11
21. Cuando hay desacuerdos, trabajamos con ahínco para obtener soluciones de beneficio mutuo.	3,06
22. Existe una cultura sólida.	2,50
23. Es fácil ponerse de acuerdo en la empresa incluso frente a problemas difíciles.	3,33
24. A menudo tenemos problemas para llegar a un acuerdo sobre asuntos clave.	3,39

25. Existe un acuerdo claro sobre la forma correcta e incorrecta de hacer las cosas.	3,28
COORDINACIÓN E INTEGRACIÓN	2,74
26. La metodología que seguimos en nuestro negocio es consistente y predecible.	3,06
27. Las personas que están en diferentes partes de la organización comparten una perspectiva común.	2,44
28. Es fácil coordinar proyectos entre las diferentes partes de la organización.	2,67
29. El hecho de trabajar con una persona que está en otra área de la empresa no produce la impresión de que ella trabajara en otra empresa.	2,94
30. Las metas están alineadas en todos los niveles.	2,61

Fuente: Elaboración propia. POVEDA (2016)

Con respecto al índice de acuerdo se encontró que los mayores valores estuvieron en los ítems 24 (3,39) y 25 (3,28). El ítem 24 plantea que a menudo se tienen problemas para llegar a un acuerdo sobre asuntos clave, lo que muestra que no resulta tan complicado llegar a ese tipo de acuerdos. El ítem 25 plantea que existe un acuerdo claro sobre la forma correcta e incorrecta de hacer las cosas, lo que muestra que es satisfactoria la idea general sobre lo que se debe hacer o no hacer en las tareas laborales.

La menor calificación que se presentó en el índice de acuerdo fue para el ítem 22 (2,50), en donde se plantea que existe una cultura sólida, lo que muestra que en general los empleados no identifican con claridad la existencia de una cultura en la organización.

Finalmente, acerca de índice de coordinación e integración, este fue el que menor puntaje tuvo entre los tres que forman parte de la característica de consistencia. El único ítem que sobrepasó el puntaje promedio de 3,00 fue el 26 (3,05). Este ítem hace referencia, la metodología que se sigue en el negocio es consistente y predecible, lo cual manifiesta que hay constancia en la manera en que se llevan a cabo los procesos y procedimientos de la empresa.

Por otra parte, los ítems que menor puntaje obtuvieron fueron el 27 (2,44) y el 30 (2,61). El ítem 27 se encamina a que las personas que están en diferentes partes de la organización comparten una perspectiva común, lo que se puede interpretar que no hay una comunicación y una articulación adecuada entre los empleados de diversas áreas. Así mismo, el ítem 30 hace referencia a que las metas están alineadas en todos los niveles, lo que significa que en cada instancia se maneja únicamente la perspectiva de las propias metas sin tener en cuenta lo que ocurra con las otras instancias o niveles de la compañía.

5.4 CARACTERÍSTICA DE ADAPTABILIDAD

Hay que empezar por destacar que esta característica fue la que obtuvo el mayor puntaje promedio entre las cuatro características evaluadas según Denison. En la característica de Adaptabilidad están integrados los índices de Creación del cambio, Enfoque en el cliente y aprendizaje organizacional, los cuales todos estuvieron en un puntaje promedio superior a 3,00.

En cuanto al índice de creación del cambio, las mejores calificaciones fueron para los ítems 32 y 34, ambos con 3,50. El ítem 32 alude a que se responde bien a la competencia y a otros cambios en el entorno comercial, lo que muestra que frente al entorno competitivo los empleados tienen la mayor disposición de hacer bien sus labores respectivas. El ítem 34 señala que generalmente no hay resistencia a las iniciativas que surgen para realizar cambios, lo cual manifiesta que los empleados tienden a ser conformes frente a las iniciativas que se les plantea para efectuar algún tipo de cambios.

El puntaje más bajo de este índice lo obtuvo el ítem 35 (3,11) en donde se señala que las diferentes partes de la organización generalmente cooperan entre sí para realizar cambios. El hecho de que tenga un puntaje superior a 3,00 indica que en general esto no es una debilidad, sin embargo, por ser el menor puntaje en este índice se manifiesta que en la cooperación entre diversas áreas es en donde hay menor satisfacción frente a los otros ítems evaluados en el índice de creación de cambio.

Cuadro 9. Promedio Adaptabilidad

GRAN PROMEDIO - ADAPTABILIDAD		3,47
CREACIÓN DEL CAMBIO		3,36
31. La forma de hacer las cosas es muy flexible y se puede cambiar fácilmente.		3,28
32. Respondemos bien a la competencia y a otros cambios en el entorno comercial.		3,50
33. Continuamente se adoptan métodos nuevos y mejorados para realizar el trabajo.		3,39
34. Generalmente no hay resistencia a las iniciativas que surgen para realizar cambios.		3,50
35. Las diferentes partes de la organización generalmente cooperan entre sí para realizar cambios.		3,11
ENFOQUE EN EL CLIENTE		3,78
36. Los comentarios y recomendaciones de los clientes a menudo producen cambios.		3,72
37. Las sugerencias de los clientes o usuarios influyen en nuestras decisiones.		3,33
38. Todos los miembros comprenden a fondo los deseos y las necesidades de los clientes o usuarios.		4,33

39. Nuestras decisiones generalmente tienen en cuenta los intereses de los clientes.	4,22
40. Alentamos el contacto directo entre nuestra gente y los clientes.	3,28
APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL	3,29
41. Vemos nuestras fallas como una oportunidad para aprender y mejorar.	3,89
42. Se alienta y recompensa el innovar y tomar riesgos.	2,72
43. Todos los detalles importantes nunca pasan desapercibidos.	3,61
44. El aprendizaje es un objetivo importante en las labores cotidianas.	3,11
45. Cada uno se entera de los asuntos importantes que ocurren en el área de trabajo y que le pueden afectar.	3,11

Fuente: Elaboración propia. POVEDA (2016)

Con respecto al índice de enfoque en el cliente, éste fue el que mayor puntaje promedio obtuvo entre los tres índices evaluados para la característica de adaptabilidad (3,78). Se destaca que los puntajes más altos lo obtuvieron los ítems 38 (4,33) y 39 (4,22), ambos con promedio superior a 4,00. El ítem 38 plantea que todos los miembros comprenden a fondo los deseos y las necesidades de los clientes o usuarios, lo que muestra que en donde hay mayor consenso entre los empleados es en salir airoso frente a las expectativas de los clientes. El ítem 39 alude a que las decisiones generalmente ignoran los intereses de los clientes, lo que muestra la relevancia que se da a los intereses que plantean los clientes.

El menor puntaje de éste índice se presentó en el ítem 40 (3,28) en donde se plantea que se alienta el contacto directo entre nuestra gente y los clientes, lo cual no es una debilidad, dado el puntaje obtenido, pero sí señala un menor impacto de este aspecto frente a los otros aspectos considerados en el índice de enfoque al cliente.

Por su parte, el índice de aprendizaje organizacional fue el que menor puntaje obtuvo entre los cuatro índices que componen la característica de adaptabilidad. Los mayores puntajes promedio se presentaron en los ítems 41 (3,89) y 43 (3,61). El ítem 41 se refiere a que se ven las fallas como una oportunidad para aprender y mejorar, lo cual puede interpretarse en que los empleados tienen una adecuada disposición al aprendizaje y el mejoramiento continuo. El ítem 43 se enfoca en que todos los detalles importantes nunca pasan desapercibidos, lo que puede manifestar que los empleados tienden a ser minuciosos con referencia a la calidad de su trabajo y los procesos en que participan.

El único puntaje por debajo de 3,00 se encontró en el ítem 42, en donde se plantea que se alienta y recompensa el innovar y tomar riesgos, lo que muestra que en la organización hay una muy baja disposición evidente a motivar en los empleados la creatividad e innovación.

5.5 CARACTERÍSTICA DE MISIÓN

Esta característica tuvo la segunda menor calificación promedio, quedando con 2,93 en un nivel inferior a 3,00. La característica está integrada por los índices de dirección e intención estratégica, objetivos y metas, y visión.

Con respecto al índice de dirección e intención estratégica, la mayor calificación se encontró en el ítem 46 (3,17), en donde se alude que existe una dirección y un propósito a largo plazo, lo que manifiesta que los empleados tienden a considerar que los superiores saben a dónde conducen la empresa.

Las calificaciones promedio menores se presentaron en los ítems 48 (2,78) y 50 (2,94). El ítem 48 se enfoca en que existe una misión clara que le da significado y dirección a nuestro trabajo, lo que expresa que los empleados tienden a no encontrar en su organización la existencia de tal misión. El ítem 50 señala que es clara la dirección estratégica, por lo que se puede percibir que no se tiene una idea adecuada y suficiente acerca de la dirección estratégica que guía la empresa.

Cuadro 10. Promedio Misión

GRAN PROMEDIO - MISIÓN	2,93
DIRECCIÓN E INTENCIÓN ESTRATÉGICA	3,02
46. Existe una dirección y un propósito a largo plazo.	3,17
47. Nuestra estrategia obliga a otras empresas a cambiar su método de competencia en la industria.	3,11
48. Existe una misión clara que le da significado y dirección a nuestro trabajo.	2,78
49. Existe una clara estrategia para el futuro.	3,11
50. Es clara nuestra dirección estratégica.	2,94
OBJETIVOS Y METAS	2,72
51. Existe un acuerdo generalizado entre todos sobre nuestras metas.	2,61
52. Nuestros líderes fijan metas ambiciosas, pero realistas.	3,11
53. Nuestra dirigencia ha comunicado oficialmente los objetivos que intentamos alcanzar.	2,39
54. Seguimos continuamente nuestro progreso en relación a las metas que hemos establecido.	2,61
55. Las personas comprenden lo que hay que hacer para que seamos exitosos a largo plazo.	2,89
VISIÓN	3,03
56. Compartimos una visión común acerca de cómo será la organización en el futuro.	2,78
57. Nuestros líderes tienen una visión a largo plazo.	3,50
58. Las ideas a corto plazo a menudo comprometen nuestra visión a largo plazo.	3,00
59. Nuestra visión estimula y motiva a nuestros empleados.	2,83
60. Cumplimos nuestras exigencias a corto plazo sin comprometer nuestra visión a largo plazo	3,06

Fuente: Elaboración propia. POVEDA (2016)

Con respecto índice de objetivos y metas, éste fue el de menor promedio (2,72) entre los tres índices de la característica de misión. En este índice el mayor puntaje se encontró estuvo en el ítem 52 (3,11), siendo el único que superó el puntaje de 3,00. Este ítem señala que los líderes fijan metas ambiciosas, pero realistas, lo que indica que se tiene claridad acerca de este aspecto del estilo gerencial.

En cuanto a los ítems con menor calificación promedio, estos fueron el 53 (2,39), el 51 (2,61) y el 54 (2,61). El ítem 53 señala que la dirigencia ha comunicado oficialmente los objetivos que se intentan alcanzar, lo que muestra que la comunicación sobre este aspecto es deficiente. El ítem 51 se enfoca en que existe un acuerdo generalizado entre todos sobre las metas, lo que es coherente con lo anterior ante el hecho de que los superiores no comunican las metas de la organización. Finalmente, el ítem 54 señala que se sigue continuamente el progreso en relación a las metas que se han establecido, lo que también concuerda con lo anterior, puesto que no se puede hacer seguimiento de metas que no se conocen.

Con respecto al índice de visión, éste obtuvo el mayor puntaje (3,03) entre los índices de la característica de misión. El ítem con mayor puntaje fue el 57 (3,50), en donde plantea que los líderes tienen una visión a largo plazo, lo cual puede aludir a que se percibe que los líderes de la organización tienen claridad sobre el futuro que desean alcanzar para la empresa.

Las menores calificaciones de este índice se obtuvieron en los ítems 59 (2,83) y 56 (2,78). El ítem 59 plantea que la visión estimula y motiva a nuestros empleados, lo cual indica que la visión de la empresa no cumple una función motivadora en los empleados. Por su parte, el ítem 56 indica que se comparte una visión común acerca de cómo será la organización en el futuro, lo que se puede interpretar en que es mayor la tendencia a que cada uno tenga una idea particular acerca de los que será la empresa en el futuro.

5.6 CALIFICACIÓN DEL DESEMPEÑO

Los puntos 61 a 67 de la encuesta se orientaron a la calificación del desempeño de la empresa en una serie de variables clave. En el siguiente cuadro se muestran los resultados.

Cuadro 11. Calificaciones del Desempeño

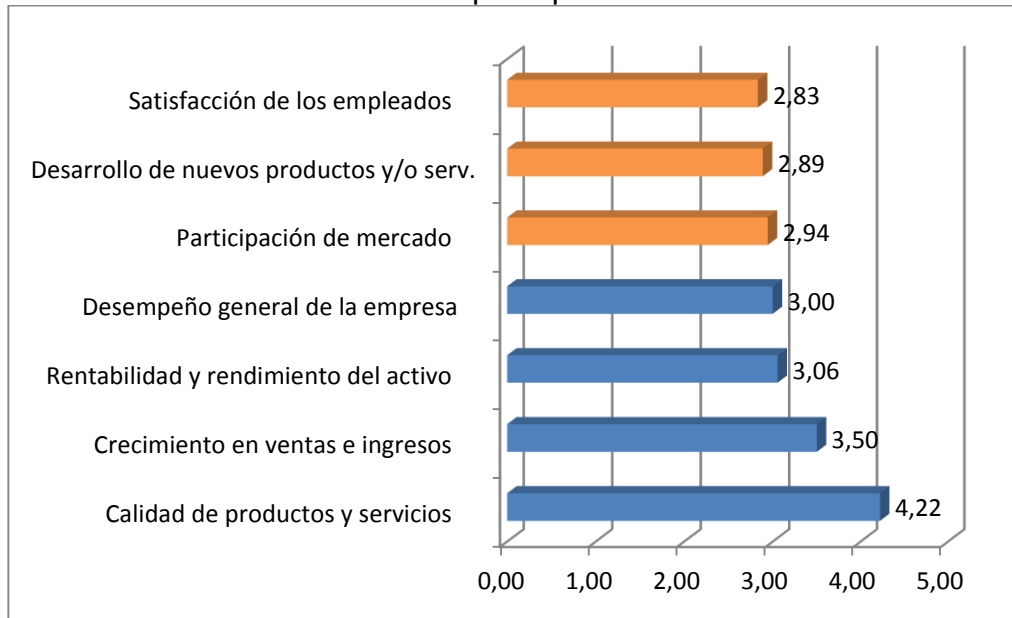
VARIABLES DE DESEMPEÑO	PROMEDIO
------------------------	----------

61. Crecimiento en ventas e ingresos	3,50
62. Participación de mercado	2,94
63. Rentabilidad y rendimiento del activo	3,06
64. Calidad de productos y servicios	4,22
65. Desarrollo de nuevos productos y/o servicios	2,89
66. Satisfacción de los empleados	2,83
67. Desempeño general de la empresa	3,00

Fuente: Elaboración propia. POVEDA (2016)

Observando la gráfica 8, se puede percibir que la mayor calificación se adjudicó a la calidad de los productos y servicios. La segunda calificación le correspondió al crecimiento en ventas e ingresos. Así mismo, se asignó la menor calificación a la satisfacción de los empleados, seguida del desarrollo de nuevos productos.

Gráfica 8. Calificación del desempeño percibido



Fuente: Elaboración propia. POVEDA (2016)

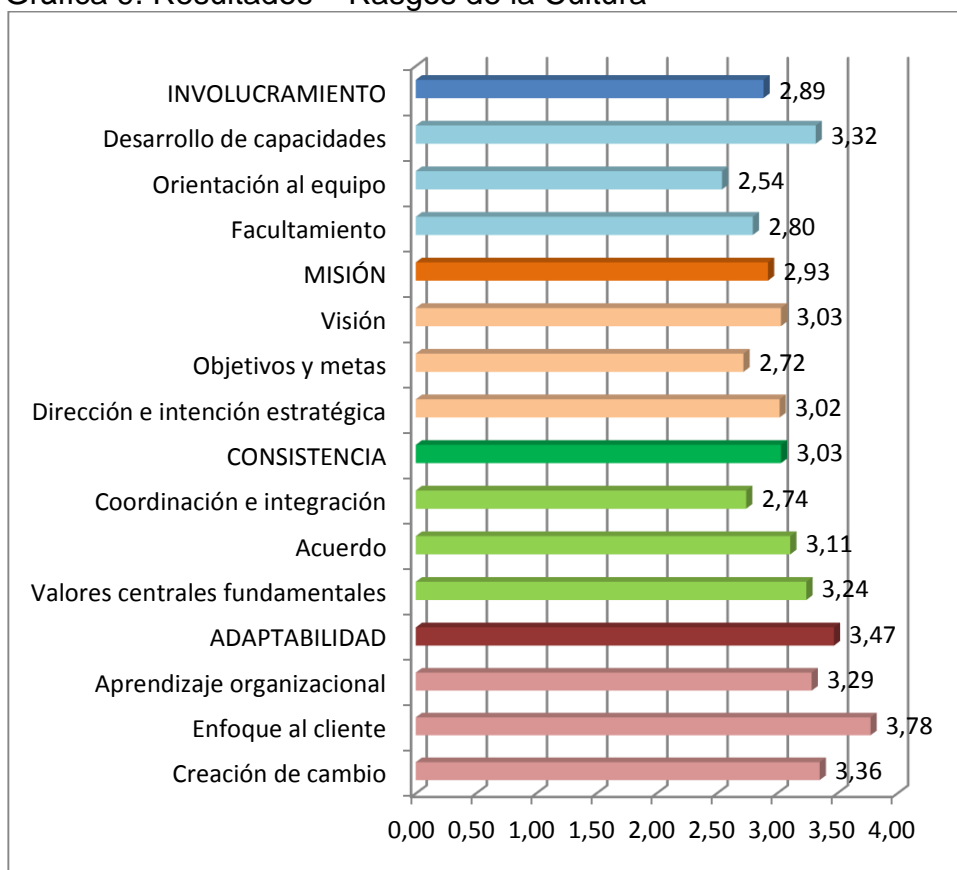
Teniendo en cuenta el modelo de Denison, la calidad de productos y servicios se apoya en la característica cultural de la adaptabilidad que tuvo el primer puesto en los puntajes promedio entre las cuatro características. Por otra parte, la Satisfacción de los empleados, que tuvo el último puntaje en los desempeños, tiene su apoyo, en gran medida, en la característica de misión, que tuvo uno de los menores puntajes entre las cuatro características culturales evaluados. Estos aspectos muestran la coherencia del modelo de Denison, observados en esta empresa.

5.7 DIAGNÓSTICO DE LAS CARACTERÍSTICAS CULTURALES

La síntesis de este diagnóstico se puede apreciar en la siguiente gráfica, en donde se muestran las calificaciones de cada característica cultural junto con las de sus correspondientes índices.

En la gráfica se observa que las calificaciones se encuentran en el rango entre 2,5 y 3,7. Esto significa que hubo una tendencia generalizada de los encuestados a calificar muy cerca de la respuesta Neutral, aunque más tendiendo a ser ligeramente superior a ésta, o sea levemente orientada hacia la respuesta De acuerdo.

Gráfica 9. Resultados – Rasgos de la Cultura



Fuente: Elaboración propia. POVEDA (2016)

Si se tiene en cuenta que las respuestas tienen un sentido positivo al pasar de 3,00 se puede concluir que las calificaciones de las características culturales de la empresa resultaron dos positivas: adaptabilidad y consistencia, y dos negativas: involucramiento y misión.

De igual manera, se puede señalar que los mayores puntajes entre la totalidad de los 12 índices evaluados correspondieron a:

- Enfoque al cliente (3,78), perteneciente a la característica cultural adaptabilidad,
- Creación de cambio (3,36) correspondiente también a la característica de adaptabilidad, y
- Desarrollo de capacidades (3,87) que forma parte de la característica de involucramiento

Si se observa que dos de estos indicadores correspondan a la característica cultural de Adaptabilidad, esto hace evidente que en general hay una fortaleza fundamental en esta característica.

En cuanto a los índices que obtuvieron las menores calificaciones, estos fueron los siguientes:

- Orientación al equipo (2,54), perteneciente a la característica cultural de involucramiento,
- Objetivos y metas (2,72) correspondiente a la característica de misión, y
- Coordinación e integración (2,74) que forma parte de la característica de consistencia.

Los tres índices con menor calificación se presentan en tres diferentes características culturales, lo que indica la debilidad que en general existe en los diversos aspectos de la cultura organizacional de la empresa, en donde se exime particularmente el campo de la adaptabilidad.

5.8 RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS

En el siguiente cuadro se presentan los resultados de las entrevistas aplicadas en el curso de la investigación.

Cuadro 12. Resultados y análisis de las entrevistas

PREGUNTAS	RESPUESTAS			ANÁLISIS
	ENTREVISTADO A	ENTREVISTADO B	ENTREVISTADO C	
1. ¿Qué tanto considera que la empresa facilita que los empleados desarrollen su propia iniciativa en el desarrollo de sus labores?	Pues cada uno puede hacer en el trabajo algunos cambios para acomodarse pero sin salirse de las instrucciones que se tienen y de los resultados que le piden.	No mucho. Lo importante es que se cumpla con la manera de hacer lo que le exigen las responsabilidades, y por ello, no se necesita hacer cosas nuevas.	Se deja la libertad para que los empleados puedan tener iniciativa aunque no se les pide que sean creativos o que tengan ideas novedosas para hacer las tareas.	Se observa que los empleados no tienen motivaciones particulares de parte de la empresa para desarrollen su iniciativa, lo que obedece a que no hay una política al respecto, y a que se reconoce sólo que cada cual cumpla con lo que ya está establecido.
2. ¿En qué medida considera que en la empresa favorece que los empleados trabajen en equipo?	Cuando hay que hacer un trabajo en equipo la gente participa, pero porque es necesario y no porque la empresa haga algo especial para que se tenga espíritu de equipo, en general.	No creo que sea mucho. Cada uno responde por lo suyo. Sólo se ven equipos de trabajo cuando hay procedimientos que requieren organizar un equipo.	Eso es algo espontaneo de los colaboradores, pues la empresa se encarga de plantear unos procedimientos en donde algunos se hacen en equipo y otros no. Por lo tanto si los empleados deciden que es mejor ser colaborativos, pues lo hacen.	Se aprecia que puede haber trabajo de equipo porque los procedimientos lo exigen, pero no porque la empresa haga algo para que los miembros se sientan motivados a compartir las responsabilidades en equipos.
3. ¿En qué forma considera que la empresa apoya a los empleados para que desarrollen mejor sus habilidades o conocimientos sobre sus labores?	La empresa les enseña a seguir los pasos que cada trabajo necesita para que quede bien y está pendiente que cada uno haga lo mejor posible su trabajo.	Los jefes están pendientes de que los empleados hagan correctamente su trabajo y le corrigen o enseñan las cosas que sean necesarias. Así cada uno mejora sus conocimientos y habilidades día a día.	La empresa les hace una inducción y cuando es necesario se refuerza el entrenamiento para que todos mejoren sus habilidades o conocimientos y así tenga un buen desempeño.	Se puede analizar que son los jefes los encargados de que los empleados desarrollen sus conocimientos y habilidades que requieren para cumplir sus labores, aunque no se va más allá de ese aspecto en concreto.
4. ¿Considera que la mayoría de los empleados se	Lo cierto es que hay que cumplir con los trabajos que cada	Los valores que se tienen son los que cada jefe refleja, pero no hay algo	Se puede decir que hay algunos valores comunes como la honestidad y la	La empresa no promueve de manera intencionada los valores que hay escritos en su filosofía

sienten identificados por unos mismos valores que se promueven en la empresa? Explique	uno tiene, pero no hay como unos valores que alguien diga que se deben tener o algo así.	que sea para toda la empresa o que promueva toda la empresa.	responsabilidad, que se espera que todos tengan, pero no hay un esfuerzo concreto de la empresa para promover un conjunto de valores, como los que hay escritos en la misión de la empresa.	institucional. La mayoría de los empleados no los conoce, y por lo tanto, cada uno se siente más afín con lo que se presenta de manera espontánea en su área por influencia principal de su líder.
5. ¿Cómo es la manera en que se resuelven las diferencias o conflictos que se presentan entre los miembros de la empresa?	A veces entre los propios compañeros se logra resolver los conflictos y cuando no es así, interviene el jefe o a veces eso queda así sin que se resuelva.	Los jefes buscan que no haya conflictos, y cuando se presentan, hacen lo posible por resolverlos por medio de su autoridad.	A través del diálogo, entre las personas afectadas y con la participación del respectivo jefe cuando se requiere.	En general, los conflictos o diferencias se resuelven con la participación de los jefes, cuando estos se enteran. Sin embargo, a veces los empleados lo resuelven. Se fomenta el diálogo para la resolución de conflictos, pero no hay un método particular que se haya establecido al respecto.
6. ¿Qué tan fácil o difícil es lograr que haya una adecuada coordinación entre los miembros de la empresa y entre las diferentes áreas, para lograr objetivos comunes?	Cada uno está metido en lo suyo y cada área es responsable de su trabajo, así que no se necesita que haya mucha coordinación entre la gente porque cada uno ya sabe lo que le corresponde hacer.	No hay un interés que se vea a simple vista para que haya coordinación entre las diferentes áreas, y por ello a veces hay problemas. Puede haber descoordinación por una actitud egoísta que de vez en cuando hay entre los jefes de las áreas.	Es fácil lograr que hay coordinación cuando los empleados tienen la disposición para ello; pero cuando cada jefe se enfrasca en sus propios objetivos puede que se presenten descoordinaciones.	Se observa que con relativa frecuencia hay descoordinaciones entre las áreas, lo cual ocurre porque falta una acción del gerente para promover que haya un trabajo más colaborativo y se mejore la comunicación entre las diversas áreas.
7. ¿Cómo considera que es la capacidad de la empresa para adaptarse a lo que pasa a su alrededor?	Se adapta bien porque el fuerte de esta empresa es que son muy buenos vendedores y todo lo hacen para complacer y consentir a los clientes.	Hay una muy buena capacidad de adaptación porque los jefes viven pendientes de lo que pasa en el país, los productores, los clientes, y todo el alrededor, para saber qué hacer.	Este es uno de los fuertes de la empresa, porque el gerente conoce mucho el mercado y tiene una interrelación con el medio, proveedores, clientes, precios, importaciones, etc. Y por ello toma las decisiones	Gracias a la actitud abierta del gerente y de los jefes, hay un contacto adecuado con el medio externo, lo que les provee información para tomar decisiones que hacen que la empresa se adapte a lo que para a su alrededor.

			más adecuadas para la empresa.	
8. ¿Qué tanto la empresa enfoca sus esfuerzos en satisfacer las necesidades del cliente?	Mucho. Como le dije antes, lo más importante para la empresa es complacer a los clientes en sus necesidades.	Este aspecto es positivo porque la empresa se enfoca en que los clientes se sientan bien atendidos en sus pedidos y en sus inquietudes o reclamos cuando los hay.	Por política de la empresa, se cumple el principio de que es más importante conservar los clientes actuales que crear nuevos clientes. Por esto se tiene una buena comunicación con ellos para satisfacer sus necesidades.	La empresa está bastante enfocada en satisfacer las necesidades de los clientes, lo cual se promueve no sólo en el área de ventas sino en todas las áreas de la empresa.
9. ¿En qué medida considera que la empresa aprende para su propio beneficio, de lo que ocurre a su alrededor?	Creo que sí aprende porque el gerente está muy pendiente, y algunos de los jefes, y eso les ayuda para beneficiar a la empresa.	La empresa tiene buen contacto con la realidad externa que le puede afectar, y esos conocimientos que capta los aplica bien para sus beneficios.	Bastante, porque se tiene muy en cuenta el mercado, sus vaivenes y tendencias, como base para la toma de decisiones.	Se coincide en que la empresa aprende de lo que ocurre en el entorno externo, y toma esa información como una base importante para obtener beneficios al desarrollar las decisiones que afectan su presente y futuro.
10. ¿Cómo considera que la empresa está transmitiendo a sus empleados lo que quiere lograr en el presente y futuro, en cuanto a sus estrategias?	No me parece que la empresa transmita a los empleados lo que quiere lograr en el futuro. Cada uno sabe lo que se espera que haga en su trabajo, pero no se sabe lo que la empresa hace o quiere hacer en el futuro o sobre sus estrategias.	Posiblemente en la gerencia y jefes de área se maneja el tema de las estrategias, pero los empleados solo llegan a conocer lo que les corresponde únicamente a su trabajo.	No se maneja una comunicación entre la gerencia y los empleados en donde se transmitan los objetivos y estrategias. Le corresponde a los jefes de área comunicar lo que consideran necesario a los empleados para lograr que los objetivos del área se alcancen.	No hay una comunicación que permita que los empleados conozcan cuales son los planes, objetivos o estrategias que tiene la empresa. Se considera que esto no es necesario, por lo que los jefes de área se limitan a informar lo que piensan que se requiere saber para que su área cumpla sus objetivos.
11. ¿Qué tan claros considera que son los objetivos de la empresa, como para ayudar a que cada	No los conozco así en concreto. Simplemente hay que cumplir lo que le piden a uno y hacer	Hay algunos objetivos que uno puede conocer y son los que el jefe le da a uno para su trabajo o del área.	Esto se realiza por medio de los jefes de área. Ellos conocen los objetivos de la empresa y comunican a los	Se observa que no existe la intencionalidad de que los empleados se enteren de los objetivos de la empresa, con miras a que contribuyan a alcanzarlos. Se

empleado sepa su forma de contribuir a que estos se alcancen?	bien el trabajo. Pero así que se sepa algo así y que uno pueda hacer algo más que lo que es su trabajo, no.	Pero los que son los de la empresa no se conocen.	empleados lo que consideran que es necesario que sepan para motivarlos a que cumplan correctamente su trabajo respectivo.	deja a discreción de los jefes que transmitan la información que consideren pero sólo lo que concierne a cada área en particular.
12. ¿La empresa comparte con todos sus empleados una visión del futuro que ella desea alcanzar, llegando a influir en los pensamientos y sentimiento de sus miembros?	No, para nada. Ni se conoce esa visión del futuro de la empresa, ni se le influye el pensamiento a los empleados para eso.	No, la empresa no es muy dada a que los empleados se enteren de lo que ellos piensan hacer en el futuro. Por ello no se influye a los empleados en ese sentido.	Igual que en el punto anterior, se deja a cada jefe de área que transmita lo que considere necesario sobre la planeación, los objetivos o la visión de la empresa.	Es evidente que la empresa no emplea su visión de futuro como un aspecto motivador que comparta con los empleados, con miras a lograr mayor compromiso de estos para cooperar en esa dirección.

Fuente: Elaboración propia. POVEDA (2016)

5.9 DEBILIDADES Y FORTALEZAS DETECTADAS EN LA CULTURA DE LA EMPRESA

Analizando la información obtenida por la vía de las encuestas y las entrevistas se pueden plantear que la empresa cuenta principalmente con las siguientes debilidades en su cultura organizacional:

- *Trabajo en equipo.* Este aspecto tuvo uno de los puntajes más bajos en la evaluación de las encuestas, pero además, en las entrevistas se observó también que la empresa no plantea políticas o acciones encaminadas a su promoción.
- *Seguimiento de la filosofía institucional.* Se pudo apreciar que los empleados no cuentan con un adecuado conocimiento de la misión, visión y valores de la empresa, por lo que la filosofía institucional no cumple su propósito de ayudar a unificar la visión que se tiene de la empresa y de lo que ella espera de sus colaboradores.
- *Comunicación interna.* Si bien el problema del seguimiento de la filosofía institucional obedece a falta de una adecuada comunicación, también se detectó que la empresa no transmite los objetivos y metas a sus colaboradores, lo cual influye para que no exista un compromiso compartido de todos los miembros de la organización para alcanzar dichos aspectos. Se apreció en general que la comunicación de los líderes hacia los colaboradores es muy restringida. Por otra parte, uno de los puntos con menor puntaje en la encuesta fue el de coordinación e integración, lo cual se fundamenta en la comunicación al mismo nivel, entre jefes y entre empleados de distintas áreas.
- *Liderazgo participativo.* Se hizo evidente que los líderes no facilitan o estimulan que los colaboradores participen con sus ideas e iniciativas para la planeación y la toma de decisiones. Esto es relevante porque no se aprovechan el conocimiento y experiencia de ellos perdiendo la oportunidad de optimizar las decisiones que se plantean.

En lo que tiene que ver con las fortalezas de la cultura organizacional, se detectaron principalmente las siguientes:

- *Orientación al cliente.* Este aspecto es uno de los de mayores puntajes en la encuesta, y en la entrevista se muestra también como un componente fuerte de la cultura. Esto ocurre por la inclinación de la gerencia a complacer a los clientes, transmitiendo esta actitud a los empleados de las diversas áreas de la empresa.
- *Creación y adaptabilidad al cambio.* Igualmente, fue referido como uno de los aspectos con mayor puntaje de la encuesta. En general se aprecia que la empresa se informa adecuadamente de los eventos y tendencias del entorno, y procede en consecuencia, efectuando los cambios que se requieren y obteniendo una respuesta de adaptación satisfactoria.
- *Desarrollo de capacidades.* Se pudo constatar que los empleados consideran que pueden desarrollar sus capacidades en lo referente a los cargos que ostentan,

por lo que hay satisfacción en este aspecto, por lo que se aplicó uno de las mayores calificaciones a este aspecto en la encuesta.

Con base en ese diagnóstico, en el siguiente capítulo se presenta la propuesta de mejoramiento de la cultura organizacional de la empresa.

6. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO

Esta propuesta se encamina a intervenir en los aspectos en los que se encontró mayor debilidad en la cultura organizacional, los cuales son relevantes para lograr construir una cultura que en términos generales aporte más al cumplimiento de la misión y al desarrollo de los objetivos corporativos.

En este orden de ideas, la propuesta incluye los siguientes frentes de trabajo, los cuales se explican en los apartes en que se divide el capítulo:

- Divulgación y promoción de la filosofía institucional
- Comunicación interna.
- Promoción del liderazgo participativo.
- Promoción del trabajo en equipo.

6.1 DIVULGACIÓN Y PROMOCIÓN DE LA FILOSOFÍA INSTITUCIONAL

Objetivo:

Lograr que todos los empleados de la empresa conozcan y sensibilicen hacia la misión, visión, valores y objetivos corporativos de la empresa.

Justificación:

La razón de ser de la filosofía institucional es que sea la guía general que de sentido a la actividad de la empresa, en donde se incluye a todos y cada uno de sus miembros. Por esta razón la gerencia debe asegurarse que sea conocida por todos los miembros y que además, se sensibilicen hacia ella en el cuanto sientan un compromiso por aportar lo que puedan para hacerla realidad en su labor cotidiana.

Actividades:

- Se debe empezar por asegurarse que cada persona que se vincula a la empresa tenga conocimiento de lo que trata la filosofía institucional de la empresa y comprenda su relevancia. Por ello el primer paso es incluirla como parte relevante de la inducción que se da a los nuevos empleados.
- Para los empleados actuales se deben organizar una serie de talleres que se encaminen a dar a conocer cada elemento de la filosofía institucional, resaltando el significado y razón de ser de estos, y la manera como cada empleado puede hacerse partícipe de un compromiso para aportar a que ella se convierta en una realidad que se tiene en cuenta y se aplica desde todos y cada uno de los cargos que existen en la empresa.
- Por último, se hará difusión permanente de la filosofía institucional por medios visuales como carteleras y boletines, de manera que se pueda asegurar la

exposición de sus contenidos a los ojos de los empleados en los lugares que forman parte de su cotidianidad en su diario laborar.

6.2 COMUNICACIÓN INTERNA

Objetivo:

Lograr obtener un nivel óptimo de comunicación vertical (ascendente y descendente) y horizontal, en la empresa, con miras a que los diferentes procesos que se llevan a cabo dentro de las áreas y entre ellas, no se vean afectados por las deficiencias en los flujos e intercambio de información.

Justificación:

La comunicación interna es un componente fundamental que debe extenderse en las diversas direcciones posibles para que los miembros de la empresa transmitan sus ideas y la información que sea pertinente, y para que haya una adecuada coordinación en los esfuerzos y las actividades en las que participan un número plural de empleados y/o áreas.

De igual manera, tanto los jefes como los subordinados deben poder intercambiar mensajes, para que los primeros aprovechen la información que pueden obtener de quienes están en contacto directo con las operaciones, y para que los últimos tengan claridad de lo que se espera de ellos. Ante las debilidades encontradas en estos aspectos, se hace necesario optimizar los procesos comunicativos.

Actividades:

- Taller de comunicación interna para todos los miembros de la empresa, en donde se aborden los temas de:
 - Funcionamiento del proceso comunicativo
 - Comunicación de doble vía, como comunicación eficaz.
 - La comunicación vertical descendente y ascendente, sus mecanismos y potencialidades.
 - Mecanismos e instrumentos de comunicación interna.
- Desarrollar material e instrumentos que fomenten la comunicación, como las carteleras, los boletines periódicos y las reuniones, entre otros.

6.3 PROMOCIÓN DEL LIDERAZGO PARTICIPATIVO

Objetivo:

Ampliar la perspectiva del liderazgo que se aplica en la empresa, hacia los beneficios y potencialidades que puede aportar el liderazgo participativo, como instrumento de motivación y fomento del compromiso con la empresa por parte del personal.

Justificación:

La falta de mayor participación de los empleados en las decisiones que les afectan en su trabajo, hace que puedan sentirse ajenos a los procesos en que intervienen en cuanto no se sensibilizan adecuadamente a las metas que se pretenden alcanzar. La participación, por el contrario, genera mayor compromiso y motivación, puesto que el empleado siente que aquello que se ha planteado hacer incluye una parte de su intervención, por lo que ello le genera una responsabilidad particular.

Como se ha señalado, procesos que se adelantan en la empresa como la planeación, no cuentan en lo más mínimo con el aporte de los empleados, lo que incide en que no se sientan afines a los objetivos que se trazan. Un liderazgo más participativo auspiciara que los jefes escuchen más a los empleados, acerca de sus experiencias, inquietudes e iniciativas, lo que desde todo punto de vista le sirve a la empresa para optimizar sus procesos y resultados, y al empleado para sentir mayor realización profesional o laboral, y por tanto, más motivación y compromiso.

Actividades:

- Taller de liderazgo participativo para los líderes de la empresa, en donde se incluye los siguientes contenidos:
 - Definición de liderazgo organizacional y tipos de liderazgo
 - Beneficios y ventajas del liderazgo participativo
 - Mecanismos de actuación del liderazgo participativo

6.4 PROMOCIÓN DEL TRABAJO EN EQUIPO**Objetivo:**

Lograr impulsar la aplicación generalizada del trabajo en equipo como instrumento fundamental para alcanzar los objetivos de la empresa.

Justificación:

Este aspecto es uno de los que se detectó con mayor debilidad en la empresa, lo cual tiene incidencia en el desarrollo de los procesos y en la productividad de los

mismos, puesto que el trabajo en equipo permite crear sinergias que hacen que los resultados del mismo sea superior a la suma individual de los que pueden hacer las partes. Con este tipo de labor se genera una interacción y coordinación que hace que los procesos fluyan con mayor facilidad y rapidez que si cada uno de manera individual y aislada se limita a realizar una fracción del proceso. Por ello, en cualquier organización el valor del trabajo en equipo debe ser exaltado e impulsado, logrando así sus múltiples beneficios tanto para la empresa como para los empleados, en cuanto a una mayor motivación y un espacio en donde pueden tener mayores posibilidades de desarrollar sus potencialidades con la mutua colaboración.

Actividades:

- Taller de trabajo en equipo para todo el personal de la empresa, en donde se desarrollan los siguientes contenidos:
 - Definición y características del trabajo en equipo.
 - Beneficios y ventajas de la labor en equipo
 - Los roles en un equipo de trabajo
 - Mecanismos para implementar el trabajo en equipo en las organizaciones.

6.5 PLAN DE ACCIÓN Y PRESUPUESTOS

La puesta en ejecución de las estrategias que se han planteado se pretende realizarla conforme se presenta en el siguiente plan de acción:

Cuadro 13. Plan de acción

ACTIVIDADES	RESPONSABLES	MESES					
		1	2	3	4	5	6
Diseño de la inducción y los talleres con presentación de la Filosofía institucional	Gerencia y Jefe de ventas						
Realización de los talleres sobre la Filosofía institucional	Gerencia y Jefe de ventas						
Elaboración de material para divulgación de la Filosofía institucional	Asistente administrativo y Jefe de Ventas						
Contratación de firma externa para talleres de comunicación interna	Asistente administrativo y Gerente						
Desarrollo y elaboración de material gráfico para comunicación interna	Asistente administrativo						
Puesta en marcha de reuniones de mejoramiento de la comunicación interna	Gerencia, Jefe de ventas y Supervisor de producción						
Contratación del taller de liderazgo participativo	Asistente administrativo y Gerencia						
Desarrollo del taller de liderazgo participativo	Asistente administrativo y firma contratada						
Contratación para la realización del taller de trabajo en equipo	Asistente administrativo y Gerencia						
Realización de los talleres de trabajo en equipo	Asistente administrativo y firma contratada						
Verificación del cumplimiento de las actividades previstas	Gerencia, Jefe de Ventas y Supervisor de producción						

Fuente: Elaboración propia. POVEDA (2016)

Para la realización de las actividades que contemplan las actividades para el mejoramiento de la cultura organizacional de la empresa, se requiere el siguiente presupuesto:

Cuadro 14. Presupuesto

CONCEPTO	ESPECIFICACIONES	COSTOS
Material para divulgación de la Filosofía institucional	3 afiches enmarcados, cada uno a \$120.000. 50 plegables a color impresos en hojas carta por valor de \$80.000	\$440.000
Talleres de comunicación interna	2 talleres iguales para los empleados repartidos en dos grupos. Cada taller de 8 horas a \$60.000 la hora.	\$960.000
Material para comunicación interna	2 carteleras a \$90.000 cada una. Publicación de boletín bimensual: 20 unidades impresas por un total de \$20.000 cada tirada, al año son \$120.000	\$300.000
Taller de liderazgo participativo	1 taller de 6 horas para los líderes de la empresa, cada hora a \$80.000.	\$480.000
Taller de trabajo en equipo	2 talleres iguales para los empleados repartidos en dos grupos. Cada taller de 8 horas a \$60.000 la hora.	\$960.000
TOTAL		\$3.140.000

Fuente: Elaboración propia. POVEDA 2016

El total del presupuesto requerido para la realización de la propuesta es de \$3.140.000.

CONCLUSIONES

Con relación al primer objetivo específico, orientado a realizar un diagnóstico que permitiera determinar las principales fortalezas y debilidades de la cultura organizacional de la empresa H.Y.D. SAS, se cumplió con los siguientes hallazgos.

Las debilidades de la cultura organizacional se detectaron principalmente en los siguientes aspectos, determinados a través de la encuesta y la entrevista. Uno de ellos es en lo referente a la orientación al trabajo en equipo, encontrándose que la empresa no plantea políticas o acciones encaminadas a su promoción. Otro aspecto de las debilidades se halló en el Seguimiento de la filosofía institucional, pues se encontró que los empleados no cuentan con un adecuado conocimiento de la misión, visión y valores de la empresa, por lo que la filosofía institucional no cumple su propósito de ayudar a unificar la visión que se tiene de la empresa y de lo que ella espera de sus colaboradores.

Así mismo, la comunicación interna se incluye como debilidad pues se detectó que la empresa no transmite los objetivos y metas a sus colaboradores, lo cual influye para que no exista un compromiso compartido de todos los miembros de la organización para alcanzar dichos aspectos. Se apreció en general que la comunicación de los líderes hacia los colaboradores es muy restringida. Por otra parte, uno de los puntos con menor puntaje en la encuesta fue el de coordinación e integración, lo cual se fundamenta en la comunicación al mismo nivel, entre jefes y entre empleados de distintas áreas.

Finalmente, el liderazgo participativo es otra debilidad importante, pues se hizo evidente que los líderes no facilitan o estimulan que los colaboradores participen con sus ideas e iniciativas para la planeación y la toma de decisiones. Esto es relevante porque no se aprovechan el conocimiento y experiencia de ellos perdiendo la oportunidad de optimizar las decisiones que se plantean.

Con respecto a las fortalezas de la cultura organizacional, se detectaron principalmente las siguientes. En primer lugar estuvo la Orientación al cliente, lo que se presenta por la inclinación de la gerencia a complacer a los clientes, transmitiendo esta actitud a los empleados de las diversas áreas de la empresa. Igualmente, la creación y adaptabilidad al cambio es otra fortaleza, pues se aprecia que la empresa se informa adecuadamente de los eventos y tendencias del entorno, y procede en consecuencia, efectuando los cambios que se requieren y obteniendo una respuesta de adaptación satisfactoria.

Finalmente, se encontró como otra de las principales fortalezas en la cultura de la empresa, el desarrollo de capacidades, puesto que se evidenció que los empleados consideran que pueden desarrollar sus capacidades en lo referente a los cargos que ostentan, por lo que hay satisfacción en este aspecto, por lo que se aplicó uno de las mayores calificaciones a este aspecto en la encuesta.

El segundo objetivo específico de la investigación se enfocó en plantear un conjunto de estrategias y acciones dirigidas a mejorar la cultura organizacional de la empresa en las características identificadas con mayor debilidad. Para su cumplimiento se tuvo como base lo encontrado en el diagnóstico, de lo cual resultó un conjunto de estrategias que se describen a continuación.

La primera estrategia planteada fue la divulgación y promoción de la filosofía institucional, lo cual tuvo la finalidad de lograr que todos los empleados de la empresa conocieran y se sensibilizaran hacia la misión, visión, valores y objetivos corporativos de la empresa. La segunda estrategia fue la de comunicación interna, cuyo objetivo fue lograr obtener un nivel óptimo de comunicación vertical (ascendente y descendente) y horizontal, en la empresa, con miras a que los diferentes procesos que se llevan a cabo dentro de las áreas y entre ellas, no se vean afectados por las deficiencias en los flujos e intercambio de información.

La tercera estrategia diseñada fue la de promoción de liderazgo participativo, en donde se buscaba ampliar la perspectiva del liderazgo que se aplica en la empresa, hacia los beneficios y potencialidades que puede aportar el liderazgo participativo, como instrumento de motivación y fomento del compromiso con la empresa por parte del personal. El conjunto de estrategias de mejoramiento se completó con la de promoción del trabajo en equipo, la cual se encaminó a lograr impulsar la aplicación generalizada del trabajo en equipo como instrumento fundamental para alcanzar los objetivos de la empresa.

RECOMENDACIONES

Con base en el desarrollo de la investigación se presentan las siguientes recomendaciones:

- Considerando que la empresa es de tamaño pequeño y que el conjunto de la planta de personal es tan corto es fundamental que los miembros de la organización se enteren de lo que es la cultura organizacional y qué se puede y se quiere alcanzar con la búsqueda de su mejoramiento, lo cual puede ser una fuente motivación para generar un escenario favorable a la implementación de las estrategias planteadas.
- La cultura organizacional es un campo al que poca importancia se le da en el medio colombiano, especialmente en las pymes; por esta razón es conveniente que se sigan haciendo investigaciones sobre esta temática que contribuyan a impulsar un mayor acercamiento de los empresarios de ese sector (pymes) para usarla como fuente de mejoramiento de los procesos organizacionales.

BIBLIOGRAFÍA

BARRETO, M. y Bonilla, V. Perfil cultural y desempeño organizacional. Bogotá: Universidad de la Sabana. 2011.

BORDA, Ana. Diagnóstico de cultura organizacional. Bogotá, Universidad de la Sabana. 2011.

DEAL, Terry y Kennedy, Allan. Cultura corporativa. Ritos y rituales en la vida de la cultura. Addison-Wesley, 1982.

DENISON, Daniel. Cultura corporativa y productividad organizacional. Bogotá: Legis Fondo Editorial. 1999.

DENISON, D. by NEALE, W. Denison Organizational Culture Survey: Facilitator Guide. Recuperado de: http://www.denisonconsulting.com/Docs/DOCS_A-Z/DOCS_Facilitator_Guide.Pdf

DÍEZ, Javier. Evaluación de la cultura en la organización (en línea). Recuperado de: <http://biblioteca.ucm.es/tesis/19911996/S/5/S5010801.pdf>

FARFÁN, María. Mejora de la cultura organizacional (en línea). Recuperado de: <https://blog.zyncro.com/2013/05/21/mejora-la-cultura-organizacional-en-8-pasos/>

GARCÍA, Claudia. *Una aproximación al concepto de cultura organizacional*. En: Universitas Psycholigiy, vol.5 no.1 Bogotá Abril de 2006. Recuperado de: <http://www.scielo.org.co/pdf/rups/v5n1/v5n1a12.pdf>

GARCÍA, Consuelo. Cambios en la cultura organizacional. Escuela de Ciencias Sociales y Humanidades, Campus Estado de México. 2007. Recuperado de: http://www.arearh.com/rrhh/cambio_cultura.htm

HARRISON, R., Stokes, H. Diagnóstico de la cultura organizacional. San Francisco, CA: Pfeiffer & Co. 1992.

HERNÁNDEZ- SAMPIERI, Roberto. Metodología de la Investigación. Santiago: Editorial McGraw Hill, 2010.

LESSEM, Ronnei. Gestión de la cultura corporativa. Madrid: Editorial Díaz de Santos, 2000.

MÉNDEZ, Carlos. Metodología para la investigación en ciencias económicas, administrativas y contables. Bogotá: Mc Graw Hill, 2000.

NAMAKFOROSH, Nagua. Metodología de la investigación. México: Limusa, 2005.

OUCHI, W. Teoría Z: como pueden las empresas hacer frente al desafío japonés. Bogotá: Norma. 1982.

PANIAGUA, Yanci. Análisis de los factores organizacionales de la empresa Dolphin S.A, en los que se ve involucrada la cultura empresarial. San José: UCI. 2010. Recuperado de: <http://www.uci.ac.cr/Biblioteca/Tesis/PFGMAP767.pdf>

PETROCK, Frank. Cultura Corporativa. México: AHIDOS. 1994.

ROBBINS, S. y Judge, T. Comportamiento organizacional. México: Pearson. 2013.

SENGE, Peter. La Quinta Disciplina. Madrid, Editorial Garnica. España. 1993.

SERNA GÓMEZ, Humberto. Mercadeo Corporativo. Bogotá. Legis. 2008.

TEAM RESOURCES INC. Modelo Denison (en línea). Recuperado de: http://www.tri.com.co/Cultura_organizacional_ModeloDenison.html

TOCA, Claudia E. Asuntos Teóricos y Metodológicos de la Cultura Organizacional. Bogotá: Universidad Externado de Colombia. Recuperado de: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1591443

ANEXO A. FORMATO DE LA ENCUESTA

ENCUESTA DE MEDICIÓN: CULTURA ORGANIZACIONAL

El propósito de esta encuesta es conocer su opinión acerca de diferentes aspectos de la cultura organizacional de la empresa. La información suministrada es confidencial y se usará únicamente para fines del diagnóstico de la cultura.

Para todos y cada uno de los ítems, por favor marque con una X la casilla correspondiente	Muy en Desacuerdo	En Desacuerdo	Neutral	De Acuerdo	Totalmente de Acuerdo
1. La mayoría de los empleados se involucran activamente en su trabajo.	1	2	3	4	5
2. Las decisiones se toman en el nivel en donde se encuentra la información más adecuada.	1	2	3	4	5
3. La información se comparte ampliamente para que esté disponible para todos cuando la necesiten.	1	2	3	4	5
4. Todos piensan que pueden producir un impacto positivo.	1	2	3	4	5
5. La planificación es un proceso continuo que involucra a todos en cierto grado.	1	2	3	4	5
6. Se alienta activamente la cooperación de todos en los diferentes niveles de la organización.	1	2	3	4	5
7. Las personas trabajan en equipo.	1	2	3	4	5
8. Las tareas se completan gracias al trabajo en equipo, no a la jerarquía o a los jefes que vigilan.	1	2	3	4	5
9. Los equipos de trabajo son nuestros componentes primarios o básicos.	1	2	3	4	5
10. El trabajo se organiza de forma que cada persona pueda ver la relación que existe entre sus funciones individuales y las metas de la organización.	1	2	3	4	5
11. La autoridad se delega para que cada uno pueda actuar por cuenta propia.	1	2	3	4	5
12. La capacidad de las personas está mejorando constantemente.	1	2	3	4	5
13. La empresa invierte continuamente para mejorar las destrezas de los empleados.	1	2	3	4	5
14. Las capacidades de las personas son una fuente importante de ventajas para la empresa que le ayudan a competir mejor.	1	2	3	4	5

15. Nunca ocurren problemas porque no tengamos las destrezas necesarias para realizar el trabajo.	1	2	3	4	5
16. Los líderes y gerentes hacen lo que dicen.	1	2	3	4	5
17. Existe un estilo gerencial característico y un conjunto específico de prácticas gerenciales.	1	2	3	4	5
18. Existe un conjunto de valores claros y consistentes que gobiernen nuestras prácticas empresariales.	1	2	3	4	5
19. Si ignoramos nuestros valores básicos nos metemos en un aprieto.	1	2	3	4	5
20. Existe un código de ética que guía nuestro comportamiento y nos indica lo que debemos y no debemos hacer.	1	2	3	4	5
21. Cuando hay desacuerdos, trabajamos con ahínco para obtener soluciones de beneficio mutuo.	1	2	3	4	5
22. Existe una cultura sólida.	1	2	3	4	5
23. Es fácil ponerse de acuerdo en la empresa incluso frente a problemas difíciles.	1	2	3	4	5
24. Casi no tenemos problemas para llegar a un acuerdo sobre asuntos clave.	1	2	3	4	5
25. Existe un acuerdo claro sobre la forma correcta e incorrecta de hacer las cosas.	1	2	3	4	5
26. La metodología que seguimos en nuestro negocio es consistente y predecible.	1	2	3	4	5
27. Las personas que están en diferentes partes de la organización comparten una perspectiva común.	1	2	3	4	5
28. Es fácil coordinar proyectos entre las diferentes partes de la organización.	1	2	3	4	5
29. El hecho de trabajar con una persona que está en otra área de la empresa no produce la impresión de que ella trabajara en otra empresa.	1	2	3	4	5
30. Las metas están alineadas en todos los niveles.	1	2	3	4	5
31. La forma de hacer las cosas es muy flexible y se puede cambiar fácilmente.	1	2	3	4	5
32. Respondemos bien a la competencia y a otros cambios en el entorno comercial.	1	2	3	4	5

33. Continuamente se adoptan métodos nuevos y mejorados para realizar el trabajo.	1	2	3	4	5
34. Generalmente no hay resistencia a las iniciativas que surgen para realizar cambios.	1	2	3	4	5
35. Las diferentes partes de la organización generalmente cooperan entre sí para realizar cambios.	1	2	3	4	5
36. Los comentarios y recomendaciones de los clientes a menudo producen cambios.	1	2	3	4	5
37. Las sugerencias de los clientes o usuarios influyen en nuestras decisiones.	1	2	3	4	5
38. Todos los miembros comprenden a fondo los deseos y las necesidades de los clientes o usuarios.	1	2	3	4	5
39. Nuestras decisiones generalmente tienen en cuenta los intereses de los clientes.	1	2	3	4	5
40. Alentamos el contacto directo entre nuestra gente y los clientes.	1	2	3	4	5
41. Vemos nuestras fallas como una oportunidad para aprender y mejorar.	1	2	3	4	5
42. Se alienta y recompensa el innovar y tomar riesgos.	1	2	3	4	5
43. Todos los detalles importantes nunca pasan desapercibidos.	1	2	3	4	5
44. El aprendizaje es un objetivo importante en las labores cotidianas.	1	2	3	4	5
45. Cada uno se entera de los asuntos importantes que ocurren en el área de trabajo y que le pueden afectar.	1	2	3	4	5
46. Existe una dirección y un propósito a largo plazo.	1	2	3	4	5
47. Nuestra estrategia obliga a otras empresas a cambiar su método de competencia en la industria.	1	2	3	4	5
48. Existe una misión clara que le da significado y dirección a nuestro trabajo.	1	2	3	4	5
49. Existe una clara estrategia para el futuro.	1	2	3	4	5
50. Es clara nuestra dirección estratégica.	1	2	3	4	5
51. Existe un acuerdo generalizado entre todos sobre nuestras metas.	1	2	3	4	5
52. Nuestros líderes fijan metas ambiciosas, pero realistas.	1	2	3	4	5
53. Nuestra dirigencia ha comunicado oficialmente los objetivos que intentamos alcanzar.	1	2	3	4	5

54. Seguimos continuamente nuestro progreso en relación a las metas que hemos establecido.	1	2	3	4	5
55. Las personas comprenden lo que hay que hacer para que seamos exitosos a largo plazo.	1	2	3	4	5
56. Compartimos una visión común acerca de cómo será la organización en el futuro.	1	2	3	4	5
57. Nuestros líderes tienen una visión a largo plazo.	1	2	3	4	5
58. Las ideas a corto plazo NO comprometen nuestra visión a largo plazo.	1	2	3	4	5
59. Nuestra visión estimula y motiva a nuestros empleados.	1	2	3	4	5
60. Cumplimos nuestras exigencias a corto plazo sin comprometer nuestra visión a largo plazo	1	2	3	4	5

Percepción sobre el desempeño de la empresa					
¿Cómo cree usted que se desempeña su empresa en los siguientes indicadores de gestión con respecto a empresas similares en la competencia o el sector?	Bajo		Promedio	Alto	
61. Crecimiento en ventas e ingresos	1	2	3	4	5
62. Participación de mercado	1	2	3	4	5
63. Rentabilidad y rendimiento del activo	1	2	3	4	5
64. Calidad de productos y servicios	1	2	3	4	5
65. Desarrollo de nuevos productos y/o servicios	1	2	3	4	5
66. Satisfacción de los empleados	1	2	3	4	5
67. Desempeño general de la empresa	1	2	3	4	5

INFORMACIÓN DEL ENCUESTADO

68.	Hasta 20	20 a 29	30 a 39	40 a 49	50 a 59	60 o más
Edad	1	2	3	4	5	6

69.	Masculino	Femenino
Género	1	2

70.	Secundaria	Técnico	Tecnólogo	Profesional	Posgrado
Educación	1	2	3	4	5

71.	Gerencial	Supervisor o Coordinador	Empleado	Operario
Nivel del Cargo	1	2	3	4

72. Dependencia (Departamento / Área)	
--	--

ANEXO B. FORMATO DE LA ENTREVISTA

Se realizarán tres entrevistas con el fin de obtener información con mayor profundidad, acerca de las percepciones del personal sobre la cultura organizacional. Estas entrevistas se aplicarán a un empleado del área de compras, uno del área de ventas, y uno del área administrativa, que son las de áreas de mayor relevancia en la organización.

Se realizan 12 preguntas, en donde cada una corresponde al campo de una subvariable de las características culturales planteadas por Denison. Esto significa que para cada una de las cuatro características hay tres sub-variables, por lo que resultan las 12 preguntas. El orden de la secuencia de los temas en las preguntas corresponde con el mismo orden en que se presentó dicha información en la primera parte de este texto.

FORMATO

- 1) ¿Qué tanto considera que la empresa facilita que los empleados desarrollen su propia iniciativa en el desarrollo de sus labores?

- 2) ¿En qué medida considera que en la empresa favorece que los empleados trabajen en equipo?

- 3) ¿En qué forma considera que la empresa apoya que los empleados para que desarrollen mejor sus habilidades o conocimientos sobre sus labores?

- 4) ¿Considera que la mayoría de los empleados se sienten identificados por unos mismos valores que se promueven en la empresa? Explique

5) ¿Cómo es la manera en que se resuelven las diferencias o conflictos que se presentan entre los miembros de la empresa?

6) ¿Qué tan fácil o difícil es lograr que haya una adecuada coordinación entre los miembros de la empresa y entre las diferentes áreas, para lograr objetivos comunes?

7) ¿Cómo considera que es la capacidad de la empresa para adaptarse a lo que pasa a su alrededor?

8) ¿Qué tanto la empresa enfoca sus esfuerzos en satisfacer las necesidades del cliente?

9) ¿En qué medida considera que la empresa aprende para su propio beneficio, de lo que ocurre a su alrededor?

10) ¿Cómo considera que la empresa está transmitiendo a sus empleados lo que quiere lograr en el presente y futuro, en cuanto a sus estrategias?

11) ¿Qué tan claros considera que son los objetivos de la empresa, como para ayudar a que cada empleado sepa su forma de contribuir a que estos se alcancen?

12) ¿La empresa comparte con todos sus empleados una visión del futuro que ella desea alcanzar, llegando a influir en los pensamientos y sentimiento de sus miembros?

Gracias por su colaboración.

ANEXO C. REGISTRO DE DATOS - ENCUESTA

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18						
1																				1				
a																			0	1	0	3,17		
b									1	1							1		3	2	6			
c		1	1	1			1	1	1			1	1	1	1				10	3	30			
d					1											1		1	4	4	16			
e				1															1	5	5			
2																				2				
a				1	1	1													3	1	3	2,72		
b		1	1						1		1						1		5	2	10			
c							1	1		1				1	1				5	3	15			
d					1							1	1					1	4	4	16			
e																	1		1	5	5			
3																				3				
a		1	1	1				1											4	1	4	2,56		
b		1				1		1			1								4	2	8			
c						1			1	1		1				1	1		6	3	18			
d													1	1				1	4	4	16			
e																			0	5	0			
4																				4				
a																			0	1	0	3,28		
b							1	1											2	2	4			
c		1	1	1		1			1		1		1	1			1		9	3	27			
d				1					1	1		1				1		1	7	4	28			
e																			0	5	0			
5																				5				

a	1	1	1	1	1											5	1	5	2,28
b				1		1	1			1	1			1		6	2	12	
c						1		1	1			1				4	3	12	
d												1		1	1	3	4	12	
e																0	5	0	
6																	6		
a																0	1	0	3,17
b			1			1	1		1					1		5	2	10	
c		1		1				1	1				1			5	3	15	
d				1	1					1	1	1		1	1	8	4	32	
e																0	5	0	
7																	7		
a		1			1		1	1	1							5	1	5	2,22
b			1	1		1	1			1			1			6	2	12	
c											1	1		1	1	5	3	15	
d														1	1	2	4	8	
e																0	5	0	
8																	8		
a																	1	0	2,89
b		1	1	1	1		1	1					1			7	2	14	
c					1	1		1	1	1	1		1			7	3	21	
d													1	1	1	3	4	12	
e														1		1	5	5	
9																	9		
a		1	1	1			1										1	0	2,28
b				1	1	1	1	1	1							5	2	10	
c								1	1	1	1	1				5	3	15	
d											1	1	1	1		4	4	16	
e																0	5	0	

10											10		
a	1	1	1	1		1	1		1	7	1	7	2,17
b					1	1		1	1	4	2	8	
c							1	1		4	3	12	
d										3	4	12	
e										0	5	0	
11											11		
a										0	1	0	2,67
b	1	1	1	1	1	1		1		8	2	16	
c						1	1		1	8	3	24	
d										2	4	8	
e										0	5	0	
12											12		
a						1	1			2	1	2	3,00
b	1				1					2	2	4	
c		1	1	1	1		1	1		8	3	24	
d								1	1	6	4	24	
e										0	5	0	
13											13		
a										0	1	0	3,06
b	1	1	1	1	1	1	1			7	2	14	
c						1	1	1	1	5	3	15	
d									1	4	4	16	
e										2	5	10	
14											14		
a										0	1	0	3,89
b										0	2	0	
c	1	1	1			1		1		5	3	15	
d				1	1	1	1	1	1	10	4	40	

e									1				1	1	3	5	15	
	15															15		
a															0	1	0	4,00
b															0	2	0	
c				1	1	1		1	1						5	3	15	
d		1	1			1		1	1	1			1		8	4	32	
e											1	1		1	5	5	25	
	16															16		
a															0	1	0	4,11
b															0	2	0	
c				1	1			1		1					4	3	12	
d		1	1			1		1	1			1	1	1	8	4	32	
e					1				1				1	1	6	5	30	
	17															17		
a																1	0	3,94
b															0	2	0	
c			1	1				1		1		1	1		6	3	18	
d		1		1			1		1		1			1	7	4	28	
e				1	1	1								1	5	5	25	
	18															18		
a				1	1			1							3	1	3	2,56
b			1	1	1		1		1	1					6	2	12	
c		1					1			1	1			1	5	3	15	
d											1	1		1	4	4	16	
e															0	5	0	
	19															19		
a		1			1										2	1	2	2,89
b			1	1			1	1							4	2	8	
c				1	1		1		1	1		1			6	3	18	

d				1				1		1		1	1	1	1	6	4	24
e																0	5	0
20																20		
a				1												1	1	2,72
b		1	1	1				1	1			1	1			7	2	14
c				1	1		1	1			1			1		6	3	18
d														1	1	1	1	16
e																0	5	0
21																21		
a								1								1	1	3,06
b				1	1	1										3	2	6
c		1	1	1					1	1	1	1	1			8	3	24
d							1						1	1	1	1	1	24
e																0	5	0
22																22		
a		1						1	1							3	1	2,50
b			1		1				1		1					5	2	10
c				1	1				1			1	1	1		8	3	24
d													1			2	4	8
e																0	5	0
23																23		
a																0	1	0
b		1						1	1							3	2	6
c			1	1	1		1			1		1	1			7	3	21
d							1		1	1			1	1	1	7	4	28
e															1	1	5	
24																24		
a																0	1	0
b				1	1					1						3	2	6

c	1 1 1	1 1 1	1	7	3	21
d		1	1 1	1 1 1	4	24
e				1 1	5	10
25				25		
a				0	1	0
b	1	1 1	1	4	2	8
c	1	1 1 1	1 1	6	3	18
d	1 1		1 1 1	7	4	28
e				1	5	5
26				26		
a	1			1	1	1
b		1 1	1		2	0
c	1 1	1 1	1 1	6	3	18
d		1 1	1	4	4	16
e				4	5	20
27				27		
a	1	1	1	3	1	3
b	1 1 1	1 1	1	6	2	12
c		1 1	1	7	3	21
d				2	4	8
e				0	5	0
28				28		
a		1	1		1	0
b	1 1 1	1 1	1	5	2	10
c	1 1	1 1	1	6	3	18
d		1		5	4	20
e				0	5	0
29				29		
a		1		1	1	1

b	1	1	1	1	1	1	1							6	2	12	
c		1			1			1	1		1			5	3	15	
d						1				1		1	1	5	4	20	
e													1	1	5	5	
30														30			
a		1		1			1								1	0	2,61
b			1		1	1	1	1						5	2	10	
c				1					1		1	1		4	3	12	
d								1				1	1	5	4	20	
e													1	1	5	5	
31														31			
a														0	1	0	3,28
b				1						1				2	2	4	
c		1	1			1	1	1			1	1	1	9	3	27	
d				1	1		1	1	1	1			1	7	4	28	
e														0	5	0	
32														32			
a														0	1	0	3,50
b				1										1	2	2	
c		1	1			1	1		1	1		1	1	8	3	24	
d				1	1		1	1		1			1	8	4	32	
e													1	1	5	5	
33														33			
a														0	1	0	3,39
b		1			1			1						3	2	6	
c			1	1			1	1			1			5	3	15	
d				1	1			1	1	1		1	1	10	4	40	
e														0	5	0	
34														34			

a																0	1	0	3,50
b				1												1	2	2	
c			1	1	1	1		1				1		1		7	3	21	
d		1					1	1	1	1	1		1		1	1	1	1	1
e																0	5	0	
35																35			
a																	1	0	3,11
b			1		1	1			1							4	2	8	
c				1			1	1	1		1	1	1		1	8	3	24	
d												1		1	1	1	1	1	1
e																0	5	0	
36																36			
a																0	1	0	3,72
b					1											1	2	2	
c			1	1					1	1	1					5	3	15	
d				1	1	1		1	1			1	1	1	1	10	4	40	
e														1	1	2	5	10	
37																37			
a																	1	0	3,33
b			1								1					2	2	4	
c					1	1	1		1	1	1		1		1	8	3	24	
d			1	1			1					1	1		1	8	4	32	
e																0	5	0	
38																38			
a																0	1	0	4,33
b																0	2	0	
c					1			1								2	3	6	
d			1	1	1			1		1		1		1	1	8	4	32	
e					1	1		1			1	1	1		1	8	5	40	

39						39			
a						0	1	0	4,22
b						0	2	0	
c	1		1			3	3	9	
d		1	1	1	1	8	4	32	
e				1	1	7	5	35	
40						40			
a	1					1	1	1	3,28
b		1	1			2	2	4	
c			1	1	1	8	3	24	
d				1		5	4	20	
e						2	5	10	
41						41			
a						0	1	0	3,89
b	1						2	0	
c			1	1		4	3	12	
d		1		1	1	7	4	28	
e		1	1			6	5	30	
42						42			
a	1			1		2	1	2	2,72
b			1	1	1	5	2	10	
c		1	1	1		7	3	21	
d						4	4	16	
e						0	5	0	
43						43			
a						0	1	0	3,61
b			1	1		2	2	4	
c	1	1		1	1	5	3	15	
d		1			1	9	4	36	

e										1		1	2	5	10	
	44													44		
a													6	1	0	3,11
b			1		1	1	1		1				6	2	12	
c				1				1		1	1		6	3	18	
d											1	1	4	4	16	
e												1	2	5	10	
	45													45		
a									1				1	1	1	3,11
b			1				1				1		3	2	6	
c				1				1		1	1		7	3	21	
d					1	1	1					1	7	4	28	
e													0	5	0	
	46													46		
a			1										1	1	1	3,17
b				1	1					1			3	2	6	
c						1	1	1	1	1		1	9	3	27	
d											1	1	2	4	8	
e												1	3	5	15	
	47													47		
a			1										1	1	1	3,11
b				1			1	1					3	2	6	
c					1	1			1	1	1	1	8	3	24	
d											1	1	5	4	20	
e													1	5	5	
	48													48		
a										1			1	1	1	2,78
b			1	1	1	1	1				1		6	2	12	
c							1	1	1	1		1	7	3	21	

d									1				1	1	1	4	4	16
e																0	5	0
49																49		
a																0	1	0
b			1		1			1	1					1		5	2	10
c				1		1	1			1	1	1		1		7	3	21
d												1	1	1	1	5	4	20
e															1	1	5	5
50																50		
a					1											1	1	1
b			1	1	1			1		1		1				6	2	12
c					1			1		1		1		1		5	3	15
d											1		1	1	1	5	4	20
e															1	1	5	5
51																51		
a			1	1		1										3	1	3
b					1		1	1			1	1				5	2	10
c							1	1			1	1	1		1	6	3	18
d												1		1	1	4	4	16
e																0	5	0
52																52		
a																0	1	0
b			1		1	1	1		1	1	1					7	2	14
c				1				1				1				4	3	12
d									1	1		1		1	1	5	4	20
e													1		1	2	5	10
53																53		
a			1	1			1	1		1						5	1	5
b					1	1			1		1	1	1	1		6	2	12

c								1	1			1		3	3	9
d										1	1		1	3	4	12
e													1	1	5	5
54														54		
a		1												1	1	2,61
b			1		1		1	1	1	1			1	7	2	14
c				1		1				1	1		1	8	3	24
d													1	2	4	8
e														0	5	0
55														55		
a		1	1			1								3	1	3
b				1	1	1			1					4	2	8
c							1	1		1	1	1		5	3	15
d											1	1		4	4	16
e												1		2	5	10
56														56		
a					1	1								2	1	2
b		1	1				1			1				4	2	8
c			1	1				1	1		1	1		8	3	24
d										1			1	4	4	16
e														0	5	0
57														57		
a														0	1	0
b				1										1	2	2
c		1	1		1	1		1	1	1		1		8	3	24
d					1		1			1	1		1	8	4	32
e													1	1	5	5
58														58		
a															1	0

b	1	1	1	1	1											5	2	10	
c		1	1	1	1			1	1	1	1					8	3	24	
d						1	1					1	1	1		5	4	20	
e																0	5	0	
59																59			
a																0	1	0	2,83
b	1	1	1			1	1									5	2	10	
c			1	1	1	1	1	1		1	1	1	1	1	1	11	3	33	
d														1	1	2	4	8	
e																0	5	0	
60																60			
a																	1	0	3,06
b	1	1				1	1									4	2	8	
c			1	1	1			1	1	1	1	1	1			9	3	27	
d					1								1	1	1	5	4	20	
e																0	5	0	
61																61			
a																	1	0	3,50
b																0	2	0	
c	1		1	1	1	1	1			1			1		1	9	3	27	
d		1	1				1	1	1		1	1	1		1	9	4	36	
e																0	5	0	
62																62			
a																	1	0	2,94
b	1						1									2	2	4	
c		1	1	1	1	1	1	1		1	1	1	1	1	1	15	3	45	
d											1					1	4	4	
e																0	5	0	
63																63			

[illegible]

68															68
a	1					1									2 11,1%
b		1	1	1	1	1		1	1		1	1			9 50,0%
c								1			1	1	1		4 22,2%
d													1	1	2 11,1%
e														1	1 5,6%
f															0 0,0%
69															69
a		1	1	1	1	1		1	1	1	1	1		1	1 14 77,8%
b						1	1					1		1	4 22,2%
70															70
a		1	1	1	1	1		1		1					7 38,9%
b						1				1			1	1	5 27,8%
c							1	1			1				3 16,7%
d										1	1		1		3 16,7%
e															0 0,0%
71															71
a													1	1	2 11,1%
b											1	1	1		3 16,7%
c							1	1	1	1	1	1			6 33,3%
d		1	1	1	1	1	1	1							7 38,9%
72															72
Administrativo											1	1	1	1	4 22,2%
Compras								1	1	1					3 16,7%
Ventas						1	1	1			1			1	5 27,8%
Producción	1	1	1	1	1	1									6 33,3%